التنظيم التعاونى وإدارة الجودة الشاملة

بين

استراتيجية التغيير واستراتيجية التصدير

دكتور كمال حمدى أبو الخير

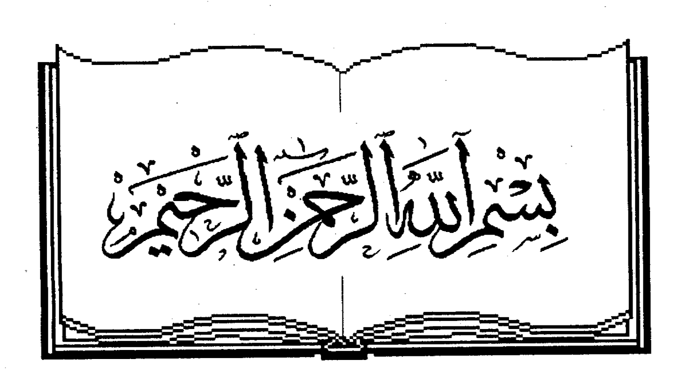
أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

وعميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية

٢٠٠٠

الناشـــر : **مكتبة عين شمس** – ٤٤ شـارع قصـر العينى – القاهـرة


بسم الله الرحمن الرحيم



Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir

"For an Outstanding Contribution to

the Study of Business and Commerce"

MEN OF ACHIEVEMENT

Published by the International Biographical Centre

Cambridge, England, 1990/1991

مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك – مكتبة عين شمس ١٩٥٩.
*) تطور التعاون وفلسفته في ضوء الإشتراكية العربية – الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.
*) دور المؤسسات العامة التعاونية في الإقتصاد القومي – مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.
*) التعاون في المملكة المتحدة – مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.
*) التعاون الإستهلاكي (تاريخه ونظمه ومشكلاته) – مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
*) نحو حركة تعاونية نظيفة – الأهرام الإقتصادي ١٩٦٥.
*) نحو بنيان تعاوني سليم – الأهرام الإقتصادي ١٩٦٦.
*) تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية – مكتبة عين شمس ١٩٦٧.
*) أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات – مكتبة عين شمس ١٩٦٨.
*) التنظيم التعاوني – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) نشأة الفكر التعاوني وتطوره – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني في بريطانيا – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني في بعض الدول الإشتراكية والأسكندنافية – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) نحو بنيان تعاوني جديد – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التعليم التعاوني – المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني الإشتراكي – مكتبة عين شمس ١٩٧٢.
*) التطور التعاوني الإشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا – مكتبة عين شمس ١٩٧٣.
*) أصول الإدارة العلمية – مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
*) دراسات في التسويق – مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
*) الثورة الإدارية ومشكلات التعاون – مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
*) الإدارة بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
*) التعاون – تاريخه – فلسفته – أهدافه – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
*) التسويق التعاوني – مبادئه ومشكلاته – مكتبة عين شمس ١٩٧٧.
*) تطور التنظيم التعاوني – مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
*) التطبيق التعاوني المصري – مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
*) التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي – مكتبة عين شمس ١٩٨٠.
*) التعاون بين التشريع والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
*) بحوث ودراسات في التعاون – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
*) الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.

*) تنظيم الملكية الزراعية وإستغلالها – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
*) روبرت أوين – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) دكتور وليم كنج – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فردريش فلهلم ريفيزن – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) تاريخ رواد روتشديل – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) التنمية التعاونية والتطبيق المصري – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) إقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) العملية الإدارية والتطبيق الإداري – مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية – مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
*) المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العلاقة الإيجارية للأراضي الزراعية – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة – مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
*) إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال – مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
*) ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العملية التنظيمية والبناء التنظيمي – ١٩٩٥ (مكتبة عين شمس).
*) مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
*) إستراتيجية الملكية الزراعية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
*) تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
*) مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
*) قراءات في إدارة التسويق – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) تاريخ ومبادئ التعاون – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) إدارة المكاتب بين ثورة الإتصالات ونظم المعلومات – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) النظم التعاونية المقارنة – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) مفهوم الإئتمان التعاوني (نشأته وتطوره) – ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).
*) التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغير وإستراتيجية التصدير ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).

أبحاث أخرى منشورة :

*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، بالإضافة إلى الأبحاث المقدمة إلى المؤتمرات الدولية.

*) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.

*) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S) 1978.

*) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

*) Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S) 1983.

*) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.

*) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.
Published by : United Nations Vienna, 1987.

*) Cooperation in the Arab Countries An Overview.
The Journal of Interdisciplinary Economics, 1990, Vol. 3, pp. 83-100, 0260-1079/90$10, © 1990 A B Academic Publishers.

*) Cooperation in the Arab Countries : Common Problems.
The Journal of Interdisciplinary Economics, 1990, Vol. 3, pp. 101-110, 0260-1079/90$10, © 1990 A B Academic Publishers.

*) The Relation Between The Principal Bank for Development (P.B.D.A.C) And The Cooperative Sector. IRU-Courier , RAIFFEISEN : Vol. 2 , 1997.

أبرز إسهامات
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- *) إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- *) إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.
- *) إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على إعتراف وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى المالي والعلمي .. وكذلك إعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.
- *) إعتراف نقابة التجاريين بخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.
- *) الحفاظ على إسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.
- *) عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المركزية .. وعضويته في إتحاد رايفايزن العالمي بالإضافة إلى مشاركة المعهد في كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف وإتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الإستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للإسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها.
- *) إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.
- *) إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية إبتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة.
- *) كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، وناقشها المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤.
- *) كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الإستهلاكية وتنشيطها في ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية الناحية

الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية.

*) وقد قام الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وتلقى شكراً رسمياً من الأستاذ الدكتور رئيس الوزراء.

*) كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الإجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الإجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨-٣١ مايو ١٩٨٧.

*) وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.

*) كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الإجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي) والتي عقدت في الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.

*) كلفته منظمة العمل الدولية بالإشتراك مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تتعلق بالتعاونيات في ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يعقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير العالم الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية.

*) أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.

*) كلفته اللجنة الدولية للإتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الإحتفال بمائة وخمسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر.

بعض أوجه نشاط
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال إستاذاً بها حتى الآن..
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.
- تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.
- رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، الملتقى العلمي التعاوني للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، المركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإنشاء " متحف التعليم التعاوني " .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الإستعلامات بذلك.
- عضو نقابة الصحفيين.
- نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد إنتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وإنتخبته اللجنة الإقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.
- عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية.
- عمل مستشاراً لجامعة الدول العربية في الشئون الإجتماعية والتعاونية والإدارية.
- شغل عضوية مجالس إدارة الإتحادات التعاونية المركزية للتعاون الإستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والزراعي.
- تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الإستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.
- عضو في المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومي للتنمية الإجتماعية والخدمات وعضو شعبتي الحكم المحلي والتنمية الإدارية).
- عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين.
- عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
- رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.

* رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الإتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.
* إختير خبيراً بالهيئة الإستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.
* رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونيـة في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع إتحاد رايفيزن العالمي.
* عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن – وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة وإستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.
* عمل رئيساً للجنة الإستشارية الدائمة للأمانة العامة للإتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
* أسهم في العمل السياسي ، حيث أختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
* وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.
* وأميناً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤.
* وعضواً منتخباً بلجنة المائة التي أنتخبت على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الإجتماعي والإقتصادي سنة ١٩٦٨.
* وعضواً منتخباً باللجنة المركزية للإتحاد الإشتراكي العربي.
* منحته نقابة التجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاناً بالمركز القيادي الذي يشغله ، وتتويجاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.
* تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الإمتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عيد الإدارة الثالث الذي نظمته أكاديمية إدارة الأعمال وإتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.
* تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي (١٩٣١–١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إعداد التعاونيين وخدمة الإقتصاد القومي.
* منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣.
* تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ – ١٩٨٣).
* عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.
* منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الإمتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.

* عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.
* مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.
* إختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الإجتماعي والإقتصادي الجديد.
* إختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية الإجتماعية الذي سينعقد في مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم.
* عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قُدرة على إتخاذ القرارات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.
* منَحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الإمتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.
* منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والإلتزام العميق بقضايا الوطن.

كلمة الباحث

أرجو في هذه الفترة الحاسمة من تاريخ تطورنا الإقتصادي أن أوجه كلمتي إلى كل مؤمن بربه ... ومُحب لوطنه .. وحريص على بيئة مجتمعه .. وحضارة بلده .. ومُقبل على زيادة علمه .. ومخلص في وضع علمه في خدمة عمله... وليس له من رقيب في حُسن الأداء إلاّ ضميره...

إلى جميع هؤلاء أقدم هذا المرجع ... راجياً أن يستخلصوا منه الدروس المستفادة لإدارة مواقع عملهم ، خاصة وأننا نعيش عصر الإستراتيجيات التنافسية للحفاظ على كيان الوطن وإزدياد الهيبة والسمعة وتحويل الإقتصاد المصري إلى إقتصاد تصديري يخترق الأسواق العالمية .. آخذين في الإعتبار أن عصرنا يشهد تكتلات كبرى .. ومؤسسات كبرى .. وإندماجات كبرى .. ومشروعات عملاقة تدار بأحدث أساليب الإدارة والتكنولوجيا المعاصرة ... ويجمع علماء إدارة الجودة الشاملة أنه من أجل التغيير نحو الأفضل فإنه ينبغي تغيير الأسلوب الإداري والإعتماد على روح الود والتعاون وتجنُّب عوامل الخوف في إطار مجموعة متكاملة من القيم والمواقف ، وأن هذا أفضل من الإعتماد على قيادة إدارية تُركز على أسلوب التسلُّط والسيطرة ... ومن هذا المنطق ينبغي على مصر أن تبحث عن خيارات وإستراتيجيات للتغيير في إطار إعادة تجديد المنظمات من أجل نجاحها وتحقيق أهدافها في عصر المتغيرات والحرية الإقتصادية وضرورة التعامل مع الواقع العالمي الجديد ، وليكن واضحاً ومفهوماً أن إعادة هندسة المنظمات هي مفتاح النجاح الفائق في إطار تَفَهُّم القيم التي لدى المستهلك من حيث إشباع رغباته ورضائه ، وما يلجأ إليه من المقارنة بين خدمات المنظمات ، الأمر الذي جعل المؤسسات الكبرى تُنشئ في إطار هيكلها التنظيمي جهازاً خاصاً بها مهمته المراقبة الدائمة لتلقي المعلومات المرتدة من المستهلكين ، وتضع في مقدمة إعتباراتها تحقيق التوا زن ضد عناصر ضياع الوقت وضرورة تقدير قيمته حيث يرى العلماء بأن الوقت هو أغلى وأثمن ما يملكه الإنسان والمنظمات ، وأن العميل الساخط يُعبِّر عن سُخطه للعديد من الأشخاص الآخرين.

إن علماء الجودة الشاملة يرون أن المنظمات تعتبر أجساماً حَيَّة لها عقل وروح ، وينبغي أن تعمل بأعلى قدر من جودة الأداء في إطار روح وحكمة فريق العمل ، ولعل من المناسب أن أشير في هذا المقام إلى ما قامت به ' الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة بالتعاون مع مؤسسة جالوب ' حيث قامتا بإستقصاء واسع فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ، وخلصت إلى أهمية الدور الذي ينبغي أن يقوم به أعضاء مجالس الإدارات ، وجميع القوى العاملة في إطار قيادات مُشاركة لها

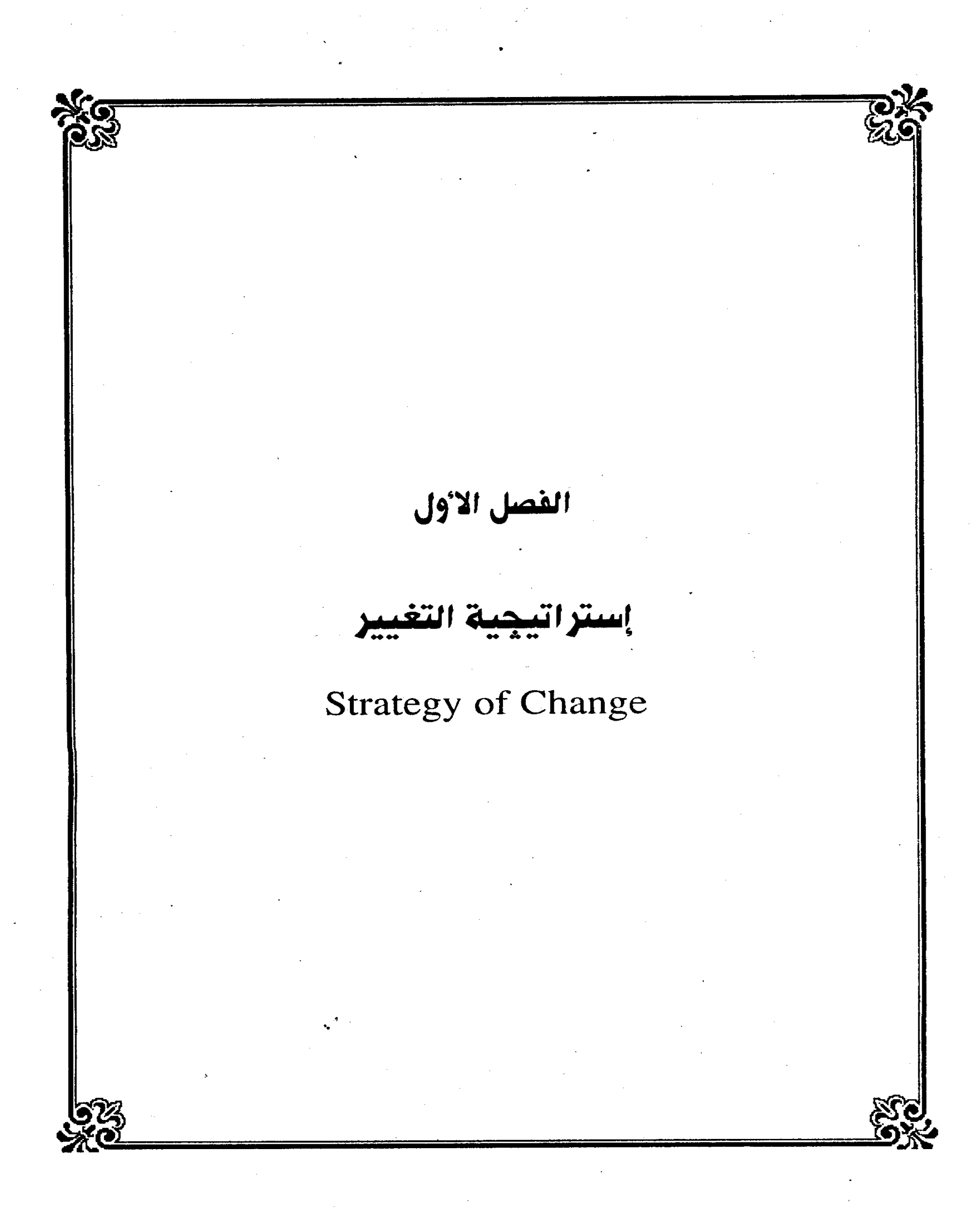
قدرة تأثيرية على تغيير المفاهيم التقليدية للقوى العاملة وتعظيم معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ، حيث أنهم " القوى المعاونة الخفية " ، آملين من وراء ذلك أن تسود الجميع روح الفريق المتعاون في نطاق الفهم العميق لمتطلبات التخطيط الإنمائي المتكامل الذي يتحقق من خلاله التفاعل بين المنظمات والمجتمع والبيئة ووضع الصالح العام فوق كل إعتبار ، ويقتضي الصالح العام إعتبار المستهلك شريكاً وأن تكون العلاقة معه قائمة على الأمانة والثقة ، مع العلم بأن الأسواق تتغير باستمرار .. والمستهلكون يتغيرون باستمرار .. والتكنولوجيا تتغير باستمرار .. والمنافسون يتغيرون باستمرار .. وكل متغير يحُدث يقدح زناد الحاجة لصنع مستقبل جديد .. وهذا يتطلب الحاجة لتبني إستراتيجية جديدة تستند إلى الأشخاص المؤهلين القادرين على إحداث التغيير ، وهذا يُلقي ضوءاً على أهمية أن يتحلى القادة بوضوح الرؤيا ، وأن يرون بعقولهم ما لا يمكن رؤيته بالعيون المجردة وأن يكونوا قادرين على إجراء التحوّل في إطار العناصر التي تتضمنها ثقافة المنظمة ، والذي يسميها بعض علماء إدارة الجودة " فلسفة الإدارة " .

وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية تحقيق التعاون والتناسق والتناغم بين مختلف أجزاء أي مشروع ، وهذا يعني أن عملية التنظيم في ضوء المتغيرات هي عملية مستمرة ، خاصة إذا واجه المشروع بعض المُتغيرات على الصعيد الداخلي ، أو الخارجي ، فحينئذ تتطلب فلسفة التغيير إعادة التنظيم ، وقد يقف عائقاً أما إجرائها ما يسود المنظمات من بيروقراطية ، وعقول تَيَبَّسَتْ .. وتَجَبَّسَتْ .. وتَخَشَّبَت عند مفاهيم تقليدية ، ... إن إدارة الجودة الشاملة تعني أن أي " منظمة " يتوقف نجاحها على " نظامها " .. ولذلك ينبغي أن يُؤخذ في الإعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها ، وعلاقة المنظمة مع بيئتها ، حيث أن رضاء البيئة عن جودة الإنتاج أو الخدمات ، هو العامل الحاسم الذي يُحدد ما إذا كان النظام سيستمر على المدى الطويل ، وأن الضغوط البيئية لها آثارها على النشاط الداخلي والخارجي للمنظمات ، لذلك فإن رقابة الجودة الهندسية الشاملة تهتم بالتحسين المستمر للعمليات عن طريق قياس ديناميكية الإنحرافات في تدفق العمل ، وتحرص على تحقيق الجودة منذ بداية العمليات بدلاً من الإنتظار حتى تمام الإنجاز ثم إجراء الفحص .

وهذا المرجع خطوة متواضعة على طريق الجودة في إطار ظروف بيئية صالحة للعمل ، راجين من الراغبين في مزيد من العلم في هذا الموضوع أن يطلعوا على مؤلفات العلماء في مصر والخارج ، والله يوفقنا جميعاً لما فيه خير وطننا العزيز.

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير

المحتويات



الفصل الأول

إستراتيجية التغيير

Strategy of Change

عصر الإستراتيجية التنافسية :

يعيش مجتمعنا الدولي عصر الإستراتيجيات التنافسية من أجل تحقيق أعلى مقاييس جودة الإنتاج والخدمات ، في إطار معايير ومقاييس تضعها هيئات علمية متخصصة ، بهدف كسب الأسواق لإنتاجها وخدماتها ، وهذه المعايير والمقاييس قابلة بإستمرار للتطور على قدر الجهود البحثية التي تبذلها إدارات التغيير والبحث والتطوير في سباق الجهود العلمية التي تبذلها المؤسسات الكبرى ، ومن خلال هذه الجهود تتوصل إلى إكتشاف وإستخدام أحدث ما توصّل إليه العلم وبحوث التطوير من تكنولوجيا في تطوير إنتاجها وخدماتها ، وهي في ذلك لا تعتمد فقط على جهود إداراتها المتخصصة ، إنما عينها دائماً على ما تصدره المنظمات الدولية المتخصصة في هذا الشأن ، كالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي The International Organization For Standardization والمفوضية الدولية الفنية لشئون الكهرباء International Electrotechnical Commission ، حيث أن هاتين المنظمتين تقومان بجهود مشتركة لتطوير المواصفات القياسية نحو الأفضل في ضوء مُستحدثات العلوم والتكنولوجيا ، ولذلك نجد أنهما يصدران سنوياً المواصفات القياسية التي تسفر عنها الجهود البحثية ، **الأمر الذي يوضح أن إدارة الجودة في أي منظمة من المنظمات ينبغي عليها أن تتابع ما تنشده هاتان المنظمتان من مواصفات قياسية لمختلف السلع والخدمات ، وتكون هذه المقاييس الهادي والمرشد في العمل لتوفير جودة الإنتاج والخدمات** ، أخذاً في الإعتبار أن كل منظمة عليها أن تبذل أقصى طاقاتها البحثية والعلمية لتنفرد بمزيد من الجودة عن طريق جهودها الإضافية الخاصة ، ليكتسب إنتاجها وخدماتها مزيداً من المزايا التنافسية(*) التي تحقق إختراق الأسواق وكسب رضاء المستهلكين والعملاء ، وعلماء التسويق يؤكدون في مراجعهم دائماً أن السلعة الجيدة سواء أكانت إنتاجاً أو خدمة تعلن عن نفسها.

---

* Pettigrew, A.M., and Whipp, R. (1991), Managing Change for Competitive Success, Oxford : Blackwell.

ومن هذا المعنى فإن المقاييس أو المعايير التي تصدرها المنظمات الدولية لتحقيق الجودة ليست ثابتة .. إنما هي قابلة للتعديل والتطوير والتحسين المستمر ، الأمر الذي نوجه إليه الأنظار ، ولذلك نجد المنظمات الكبرى في مجتمعنا الدولي المعاصر قد ضَمَّنت هيكلها التنظيمي والإداري إدارات جديدة للتغيير أطلقت عليها " **إدارة التغيير** " Management of change ... وهناك من المنظمات ما أدمج في هذه الإدارة " **إدارة البحوث والتطوير** " باعتبار أن هدف جهود هذه الإدارة يلتقي مع الهدف العام الذي تسعى إليه المنظمات في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نشكر **إتحاد الصناعات المصرية** على تَفَهمه لهذه الحقيقة ، وبدأ جهوده بأولى إصداراته متعاوناً في ذلك مع المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO ، وذلك بهدف نشر الوعي المُبكّر بالتعديلات التي ستطرأ على منظومة جودة النظم المعروفة بعائلة أيزو ٩٠٠٠[*] ، وهي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمقاييس التي ينبغي توافرها في السلع والخدمات ، بحيث إذا توافرت هذه المقاييس يُمكن أن تحظى بشهادات معترف بها ... أي الإعتراف بأن نظامها الإداري ، وإنتاجها وخدماتها يتوافق مع نظام إدارة الجودة.

وتقول مقدمة الكُتَيب الذي أصدره إتحاد الصناعات المصرية " يختلف البعض على أهمية التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية أيزو 9000 ، ودورها في التجارة الدولية في عصرها الجديد ، إلا أن تصاعد الإتجاه إلى المعرفة في التجارة الدولية يُعَظّم دور أيزو وكذلك مجموعة المواصفات الدولية التي تضع حداً أدنى من المتطلبات لابد من التوافق معها لتحقيق مستويات أفضل في الإدارة والإنتاج **بما يُساهم مساهمة فعّالة في رفع مستوى الأداء وتدعيم التجارة**

* نرجو التكرم بالرجوع إلى سلسلة إصدارات إتحاد الصناعات المصرية في عام ١٩٩٩ بالتعاون مع الأهرام الإقتصادي تحت عنوان "أيزو 9000 إصدار عام 2000 " خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية.

الدولية ، وذلك بتوفير جو من الثقة في التعامل طالما تَمَّ الإلتزام بما تعرضه هذه المواصفات من متطلبات بين أطراف التعامل.

مصر والإتجاه إلى العولمة :

وعلينا في مصر أن نقتنع بأن الإتجاه إلى العولمة وحرية إنتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة والتكنولوجيا والمعلومات عبر القارات مع موت المسافات وتقلصها(*) The Death of Distance هو إتجاه حتمي فرضته ظروف التطور وطبيعته ولا يمكن مقاومته أو تغييره ، ولكن يمكن الإستعداد له والتأهل لما يفرضه هذا العصر من متطلبات لمواجهة ما يفرضه أيضاً من تحديات تتطلب تنمية المهارات والقدرات.. **وتعمل الدولة جاهدة على تعظيم الناتج المحلي ورفع مستوى جودة المنتجات وذلك لمحاولة حفظ نصيب مصر في السوق الدولي وتعظيمه في مواجهة هذه المتغيرات المتسارعة .. إلا أن الإدارة تظل مشكلة المشاكل** .. ولاشك أن الإدارة بما تعنيه من الإستغلال الأمثل للموارد المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة قد تهدر هذه الموارد وترتفع تكلفة الإنتاج وتنخفض جودته كما تتأثر معنويات العاملين سلباً ، ويؤدي ذلك إلى خفض متتالي في الناتج كماً ونوعاً وإرتفاعاً متتالياً في التكلفة يُضَيِّع هباءً كل الجهود التي تُبذل لتعظيم الناتج القومي.

والمراقبون للأمور هنا في مصر يرون أن نظرتنا إلى المواصفات .. هي نظرة محدودة في إجمالها .. فأيزو 9000 تعني في نظر بعض رجال الأعمال مجرد شهادة يتم الإحتفال بالحصول **عليها كنهاية جهد كبير وليس بداية لجهد أكبر** ، وللأسف فإن بعض جهات التقييم ومنح الشهادات تساهم في تدعيم هذه النظرة الضيقة بإتجاهها إلى الخلط بين أعمال تقييم المنظمات بغرض إقرار منح شهادة التوافق وبين أعمال الإستشارات لتطوير المنظومة الإدارية للمنظمة ، **فأصبحت تقوم بالعملية في مهمة واحدة وتعتبرها مشروعاً متكاملاً ! ! وذلك برغم منع القواعد الدولية لذلك لتعارض المصالح .. كما إعتبار عدد الشركات والمنظمات الحاصلة على الشهادة هو مجال تنافس بين هذه الجهات .. وعليها يحاسب العاملين فيها .. فضاع الطريق في معظم**

* هذا التعبير يعني أن ثورة الإتصالات والمعلومات قد أمكنها أن تُلغي بُعد المسافات.

الأحوال وأصبحت الرؤية غير واضحة وخاصة مع غياب مجلس الإعتماد المصري (تحت الإنشاء) عن الساحة ، وبرغم كل ذلك فإن ٣٨٠ منظمة فقط حصلت على شهادة التوافق مع متطلبات أيزو 9001 ، 9002 في مصر حتى الآن ، بينما تدل الأرقام المتداولة في أروقة اللجان الفنية لمنظمة أيزو على أن أكثر من ٣٠٠٠٠٠ منظمة في العالم حصلت على هذه الشهادة ، وتشير الأرقام الرسمية والصادرة عن المنظمة لعام ١٩٩٧ أنه في ديسمبر ١٩٩٧ كان عدد المنشآت الحاصلة على هذه الشهادة في بعض دول العالم كما يلي :

الهند	٢٨٦٥	*ألمانيا*	٢٠٦٥٦
مصر	٣٤٤	*إيطاليا*	١٢١٣٤
إسرائيل	٢٣٠٣	*المملكة المتحدة*	٥٦٦٨٨
جنوب أفريقيا	١٩١٥	*الولايات المتحدة*	١٨٥٨١
الإمارات العربية	٩٧٥	*الفلبيين*	٦٢٩
بلجيكا	٣٣٩١	*اليابان*	٦٤٨٧
فرنسا	١١٩٢٠	*كوريا*	٥٨٠٦

وذلك من إجمالي ٢٢٦٣٤٩ شهادة ممنوحة حتى ديسمبر ١٩٩٧.

وبالنسبة للدول العربية فمن الملاحظ أن الأرقام كانت على الوجه التالي في ديسمبر ١٩٩٧

مصر	٣٤٤	الجماهيرية الليبية	١
الأردن	٣٥	عمان	٥٣
الكويت	٢٨	قطر	٢٩
لبنان	١٥	السعودية	٢١١
السودان	١	سوريا	٧
الإمارات	٩٧٥		

وقد أوردت هذه الأرقام من واقع الإحصائية الرسمية التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO عن عام ١٩٩٧ (ديسمبر ١٩٩٧) وذلك للإستدلال والمقارنة .

وقبل القفز إلى بعض الإستنتاجات فإن هناك حقيقة هامة يجب الإهتمام بها وهي أن منظمة (أيزو) تعطي كل دولة الحق في أن تصدر محلياً المواصفة الخاصة(*) بها والتي تقابل أيزو 9000 ويشترط ألا تقل عنها في المتطلبات ويجب أن تمر بالإجراءات التي تحددها المنظمة لذلك ، **وللدولة الحق في أن تطلق على مواصفتها الإسم الوطني الخاص الذي يتفق عليه مع المنظمة العالمية** .. وفي جميع الأحوال فإنه وطالما استيفاء الشروط الخاصة بذلك فإن الحصول على شهادة التوافق مع متطلبات هذه المواصفة تعني التوافق مع متطلبات أيزو العالمية.

إستراتيجية التغيير والمدارس الفكرية :

يرى علماء الإدارة أنه عند الإهتمام بصياغة إستراتيجية التغيير ، ينبغي التركيز على العلاقات التنظيمية المتبادلة ، في إطار الأسلوب العلمي في إجراء عمليات تحليل التغيير المتعدد المستوى ، أخذاً في الإعتبار أن إستراتيجيات التغيير التنظيمي أصبحت بالنسبة للمنظمات في غاية الأهمية لتحقيق النمو المتواصل ، والأداء التنافسي في ظل آليات وإقتصاديات السوق ، وتؤكد المراجع العلمية الإدارية لعلماء الفكر الإداري أن النجاح التنظيمي يرجع بالدرجة الأولى إلى قدرة المنظمة على معالجة وتأييد التغيير الإستراتيجي ، ومن هذا المنطق يرون أنه ينبغي أن يتوافر لدى المستويات العليا المسئولة عن التوجيه الإستراتيجي للمنظمة ينبغي أن تكون لديهم إستراتيجية للتغيير. كما وينبغي عليهم أن لا يفترضوا عند قيامهم بالجهود التطورية أن جميع أفراد القوى العاملة في المستويات الإدارية التي ينتمون إليها متجانسين !!

(*) أوضحنا من قبل أن مصر الآن تُعِدّ المواصفات الخاصة بها والتي تتوافق مع أيزو 9000 وسنصدرها قريباً بإذن الله ، وعلى سبيل المثال فإن أستراليا أصدرت المواصفة الخاصة بها وتُعرف بـ 9000 وبلجيكا NBNX50 ، والهند IS10201 وألمانيا Din ISO 9000... إلخ .. وهكذا كل دولة.

إن الأمر يتطلب القيام بالبحوث والدراسات عن طريق المتخصصين في مجال التغيير حيث أن هؤلاء يستفيدون من وجهات النظر المتباينة والمنبثقة من مدارس الفكر الإداري ، والنظريات الإدارية ، وإدارة الجودة ، ويركزون على التدريب الإداري الذي يعتبر من بين أهم الوسائل لتعميق الفهم والتنمية البشرية من أجل التغيير ، وأصبح هذا الأسلوب واحداً من عناصر التدريب الرئيسية التي تشجعها الحكومات ، حيث تهتم إهتماماً كبيراً بتنمية مهارات المديرين لكي يصبحوا قادرين على التوجيه والتعليم وتنمية مهارات العمل الجماعي ، وأن يكون لديهم مفهوم النظرة العامة الشاملة لرسالة المنظمة وأهدافها ووسائل تحقيق هذه الأهداف ، وفي نفس الوقت متخصصين وظيفياً ولديهم قدرة على التحليل ومعرفة وجهة نظر المتدربين عن التغيير الذي تستهدفه المُنظمة وذلك لإيجاد الوسائل المناسبة التي من شأنها التَغلُب على الذين يقاومون التغيير التنظيمي ، موجهين النظر إلى أن المكتبة الإدارية تحوي العديد من المراجع التي تتحدث في هذا الموضوع(*) ، فقد تعددت آراء العلماء وأفكارهم بهدف فهم وشرح التغيير التنظيمي ، وهذه الآراء والأفكار تشمل العديد من المداخل ، فمنها المداخل السلوكية المستمدة من العلاقات بين أفراد القوى العاملة ، ومنها المداخل التي ترتبط بعلم النفس الإجتماعي ، ومنها المداخل الهيكلية للتغيير التي تهتم بالتصميم التنظيمي ، إلى غير ذلك من المداخل التي تهتم بالروابط التنظيمية ، والبيئية ، والوظيفية والثقافية .. إلخ ... وجميع هذه المداخل يمكن الإستعانة بها في فهم وحُسن إعداد التغيير والتكيُّف معه.

ولعل المعاني السابقة تدفعنا إلى أن نتحدث عن الخطوات العلمية المستمدة من آراء علماء إدارة التخطيط الإستراتيجي راجين من المهتمين بهذا الموضوع أن يرجعوا إلى ما تصدره المكتبات

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

1) Cummings, T.G., and Huse, E.F. (1989) Organization Development and Change, 4th edition New York : West.
2) Johnson, G., and Scholes, K. (1988) Exploring Corporate strategy, Englewood Chiffs, N.J.; Prentice-Hall.

لأهل الذكر في هذا الشأن ، سواء لعلمائنا في مصر أو عالمنا العربي ، أو العلماء في الخارج حيث أن مائدة العلم غنية بالعديد من المراجع ويمكن الرجوع إليها لتحقيق مزيد من الفائدة للدارسين.

وهناك من المنظمات الكبيرة من وضعت شعاراً لإستراتيجيتها الدائمة أنها تتضمن ثلاث شعب ، خلق فرص للعمل ، ومحاربة الفقر ، وتقديم خدمات المعونة الفنية على مستوى البرنامج الذي تصممه.

Three-pronged strategy. Creation ... Poverty Eradication and Technical Support Services at the Programme.

والجدير بالملاحظة أن العالمة كانتر تقول " أن الأفراد المبدعين والمبتكرين قد تكون لديهم فكرة ، وأن هذه الفكرة بنفسها من المحتمل أن لا تقود إلى النجاح ... أن هؤلاء الأفراد المبدعون والمبتكرون في حاجة إلى هياكل وإستراتيجيات لتعاونهم على الحركة فيما هو وراء نطاق أفكارهم الممتازة لتطويرها وتحقيق التنمية. *

Individual innovators may have an idea, but this on its own is unlikely to lead to success. They need structures and strategies to help them move beyond the bright ideas stage to prototypes and product development.

وقد ذكرت العالمة كانتر في مرجع آخر أصدرته فيما بعد عام ١٩٨٩ تحت عنوان " عندما يتعلم العمالقة الرقص "(*) أنه تكون أكثر من قادرة بما يحمله هذا التغيير من معنى فني.

وفيما يلي النص :

To be able to succeed in the rapidly changing world management must do more than be capable in a purely technical sense.

ونورد في الصفحات التالية الخطوات العلمية لتحقيق إستراتيجية التغيير :

---

* When Giants Learn to dance by R. Kantel, London, Unwin Hayman 1989.

ولمزيد من الإطلاع يمكن الرجوع إلى " العملية التنظيمية والبناء سالتنظيمي " تأليف الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥.

أولاً : الأهداف والتخطيط الإستراتيجي

أهمية التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجّه النظر إلى أن من الأمور المتعارف عليها في علوم الإدارة **الأهمية القصوى لتحقيق التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا** عن طريق التعاون الكُفء والفعّال الذي(*) يستند إلى الرغبة الجماعية في تحقيق الأهداف ، ووضع الإستراتيجيات والسياسات والقواعد والإجراءات التي يمكن من خلالها حسن تنظيم وإدارة المنظمات وإستمرار نموها ، وأن تكون لها خلال دورة حياتها علاقات أفضل ، وأساليب أكثر كفاءة وقدرة على تحويل المُدخِلات إلى مُخرجات تتميز بالجودة ، **أخذاً في الإعتبار أن هناك فرقاً كبيراً بين صياغة الإستراتيجية ووضع هذه الإستراتيجية موضع التطبيق** ، في إطار حقيقة نلمسها جميعاً وهي ... أن الأسواق تتغير بإستمرار ... والمستهلكون يتغيرون بإستمرار ... والتكنولوجيا تتغير بإستمرار ... والمنافسون يتغيرون بإستمرار ... وكل مُتغيِّر قد يتطلب الحاجة إلى تبنّي أساليب جديدة تتلاءم مع هذه المتغيرات ، بالإضافة إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين **عن طريق تدريبهم تدريباً مستمراً بالقدر الذي يتناسب مع تحقيق المستوى التدريبي المطلوب للنهوض بالقوى العاملة على إختلاف مستوى المراحل الإدارية والوظيفية التي ينتمون إليها** ، والتأكُّد من الإرتقاء بفهمهم ومهاراتهم إلى المستوى الذي يتناسب مع المتغيرات ضماناً لتحسين فعالية عمليات التشغيل ، وتركيزاً على الإبداع في إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع إشباع إحتياجات وأذواق المستهلكين وتأثير البيئة الداخلية والخارجية على مجلس الإدارة والإدارة العليا ، وبالتالي على المنظمة ونشاطها ، ومدى إستقرار هيكلها الوظيفي ، ومدى تناسق هذا الإستقرار مع الإستراتيجية الإدارية لتحقيق النمو ؟... وما هو أثر ثقافة المنظمة على سلوك أفرادها ؟... وبالتالي ... ما هو أثر هذه الثقافة على قُدرة المنظمة فيما يتعلق بتغيير إتجاهها

* Plant, R. (1986). Managing Change and Making it Stick, London : Fontana.

الإستراتيجي ؟!... إن هناك العديد من البحوث والدراسات الإدارية التي تؤكد على أن سيطرة وتماسك الثقافة في المنظمات تعتبر أحد المكونات الأساسية لنجاحها.

الأهداف والتخطيط الإستراتيجي الفعّال :

يجمع علماء الإدارة على أن معرفة الأهداف تتطلب حُسن التخطيط لتحقيقها وأن التخطيط الإستراتيجي الإداري الفعّال يتطلب القيام بجهد لتأكيد أن الأحداث تتواءم(*) مع الخطط events confirm to plans ، سواء في ذلك الخطط الرئيسية أو الفرعية ، ومما لاشك فيه أن أي مدير سيفشل في تنفيذ الخطط التي يُعتبر الإشراف عليها والتأكد من حُسن تطبيقها من صميم واجباته إذا تتوافر لديه المعرفة والقدرة ، ولذلك فإن عليه أن يبذل أقصى ما لديه من طاقة الجهد الإداري العلمي لتنفيذها .. بما يترتب على ذلك من ضرورة وجود خطط فرعية تفصيلية تتفق في المنهج مع الخطة العامة الرئيسية للمشروع.

ويرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة التأكُّد من توافر المعاني السابقة ، خاصة وأن تخطيط الخطط الفرعية أصبح في مجتمعنا الحديث شديد التعقيد extraordinarily complex ويضربون مثلاً على ذلك أنه عندما يقع الإختيار في المنشآت العادية على شراء آلة جديدة ، فإن مثل هذه المسألة قد تبدو سهلة في الظاهر .. غير أن الأمر في الحقيقة غير ذلك ، إذ أن إختيار آلة جديدة قد يتطلب خطط فرعية وعديد من الترتيبات ، وعلى سبيل المثال خطط فرعية .. للشراء .. والشحن .. والدفع .. والإستلام .. ونزع الأغلفة Unpacking .. والفحص والتركيب .. وكذلك ينبغي إعداد الخطط لتهيئة المكان المناسب الذي ستوضع فيه الآلة .. وخطط لتزويد الآلة بمصادر الطاقة Power supply .. وخطط للصيانة .. وخطط للإستخدام الأمثل .. وخطط لتعديل جداول الإنتاج .. وخطط لتغيير معايير التكلفة .. إلى غير ذلك من الأمور التي

(*) لمزيد من التعرُّف على أهمية هذا الموضوع ، رجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

1) Pettigrew, A.M. (1990a). Longitudinal field research on Change : Theory and Practice, Organizational Science 3,1:120-38.
2) Storey, J., and Sisson, K. (1989), Looking to the future, in J. Storey (ed.) New prespective on Human Resource Management, London : Routledge.

قد تكون أكثر أو أقل أهمية ، غير أنه ينبغي أخذها جميعاً بعين الإعتبار ، حتى تكون خطة شراء الآلة وإستخدامها خطة ناجحة ولها أثر وفاعلية في المشروع.

ومن الأساليب التي تحقق صنع خطة أفضل في المشروع تطبيق مبدأ **" المشاركة في التخطيط Planning Participation"** فإن التخطيط الأكثر فاعلية يتم عندما تُساهم جميع المستويات المسئولة في تَحَمُّل المسئولية عند إعداد تلك الخطط التي تؤثر على مجال العمل في المشروع الذي يدخل في دائرة إختصاص ونطاق ومسئوليات كل مرحلة. ومن هذا المنطق ينبغي دائماً إشراك ، وإطلاع كل مدير ، أياً كان موقعه في مراحل المستويات الإدارية على الخطط الرئيسية والفرعية التي يكون لها أثر مباشر على ممارسته لسلطاته في حدود **" الموقع الذي يشرف عليه Span of Supervision"** .

ومما لاشك فيه أن المدير المُطَّلع يستطيع دائماً أن يبذل مزيداً من الجهد لتطوير الخطط إلى ما هو أفضل وعلى وجه الخصوص بالنسبة لمسئولياته في قسمه أو إدارته .. ومن الواضح أيضاً أنه ينبغي أن يطلب إلى كل مدير إعداد الخطط الضرورية لإدارته بحيث تشمل الأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج ، كما ينبغي أيضاً أن يكون مسئولاً عن نطاق إشرافه من حيث المراجعة والمتابعة المستمرة للتأكُّد من أن تابعيه يسيرون في عملهم وفقاً للخطط الموضوعة ، وموجهين النظر إلى أن التخطيط قد يكون قصير الأمد ، أو متوسط الأمد ، أو طويل الأمد.

التخطيط الإداري الإستراتيجي :

ومما لاشك فيه أن عملية التخطيط الإداري الإستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف المقررة تهتم بالدرجة الأولى بالقُدرة على التنبؤ بإمكانية وضع الخطط موضع التطبيق العملي .. ومن هذا المنطق يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تصنيفها .. بالأهداف .. والسياسات .. والإجراءات .. والقواعد .. والميزانيات التقديرية .. والبرامج .. والإتفاق على مجموعة أسس التخطيط في ضوء إحتمالات المستقبل.

كما وضع علماء التنظيم والإدارة مجموعة من المبادئ للتخطيط تستهدف تفسير طبيعة التخطيط ، وترشد المديرين نحو الأسلوب الأمثل لتحقيق التخطيط الإداري الفعَّال ، وأن تحقيق ذلك يعتبر من بين مقومات تحقيق التخطيط الإداري الإستراتيجي.

ويرى بعض علماء الإدارة أنه ينبغي على المنظمات أن تتبنى إستراتيجية للتخطيط لتحقيق أهدافها وتنفيذها بحيث تتوافر فيها الخطوات التالية .

خطوات التخطيط الإستراتيجي الفعَّال :

١) ينبغي على المنظمات أن يكون لها وجهة نظر مستقبلية من خلال البحوث التحليلية التي تجريها وتتعرف من خلالها على الفُرص المتاحة لها ، وأيضاً ما قد يهدده ، Analyze the outlook to search for oppotunities and threats حيث يوجد العديد من العوامل التي قد يكون لها آثارها الضارة على مستقبل التنمية لأي[*] مشروع Many factors imping on the future development of any enterprise. فبعض المشروعات ينمو ، والبعض الآخر يضمحل ويتلاشى.

كما ويؤخذ في الإعتبار أن هناك العديد من الجوانب الإقتصادية المحيطة سيكون لها أثرها على المنشأة ، مثل معدل النمو الإقتصادي المعروف ، وظاهرة دورة الحياة الإقتصادية ، والركود ، والكساد ، والإنتعاش ، والإزدهار ... كل هذا له أثره على مستويات الطلب التي ستقابلها المنشأة. كما وأن مستويات البطالة قد يكون لها تأثيرها على طلب منتجات المنشأة ، بالإضافة إلى العمالة التي يمكن الحصول عليها لعملية الإنتاج. وكذلك من الأهمية التعرُّف على إتجاه الدولة نحو الرقابة الإقتصادية ... ، فعلى سبيل المثال فإن سياسة معدلات الفائدة المالية تجعل من الصعوبة بمكان لرجال الأعمال أن يقترضوا لتمويل مشروعاتهم من البنوك.

---

* Mckierman, P. (1992). Strategies of Growth : Maturity, Recovery and Internationalization, London : Routeledge.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

There are a number of aspects of the economic environment that will impact on the firm. The underlying rate of economic growth and the phase of the economic cycle-recession, depression, recovery or boom-will affect the level of demand facing the firm. The level and composition of unemployment may affect both demand for the firm's products and the availability of labour input. Also of significance will be the government's attempts to control the economy. A policy of high interest rates, for example, may make it extremely difficult for businesses to finance their operations form borrowed funds.

٢) على المنظمات أن تضع إستراتيجية مقترنة بالبرامج :

Design the strategy and programs

ينبغي أن يقترن وضع الإستراتيجية بالبرامج التي تتناسب مع تنفيذها حيث أن البرامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات ، التي تُدَعَّم عادة برأس المال اللازم ، وميزانيات التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق.

Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.

وفي إيجاز ينبغي على المنظمات أن تكون مسلحة بنظرة مستقبلية عن عا ـ الغد ، وأن يكون بمقدور المديرين أن يتحركوا بهدْي من التفكير الإيجابي نحو " ما الذي سنعمله بالنسبة لأي موضوع ؟ ".

Armed with forecast of the world ahead, managers can shift to active, positive thinking : "What are we going to do about it ?".

٣) ينبغي بناء المنظمة بالأسلوب الذي يُدعّم تحقيق الإستراتيجية :

Build an organization to support the strategy

يقول علماء الإدارة في هذا الشأن ، أن الذي يقوم بتنفيذ البرامج من أجل تحقيق الإستراتيجية الموضوعة هي المنظمة ، فما ـ تكن المنظمة حسنة التصميم لأداء واجباتها ، فإن الخطط مهما كانت سلامتها ، قد تحقق نتائج عادية . وفي الحقيقة يُمكن القول أن الإستراتيجية تعتمد على قيادات رائدة فيما يتعلق بالمجال الجديد المرتبط بالإستراتيجية ، والمُنَظّمة عديمة الفعّالية هي تلك التي تفشل في أن تطرق الريادة في هذا المجال ويمكن أن تُعاني وتؤدي إلى الكوارث والنكبات.

Strategy programs are carried out by an organization. Unless this organization is well designed for its tasks, the plans, however sound, may lead to mediocre results. In fact, if the strategy relies on, say, pioneering in a new field, an ineffective organization that failed in such leadership could bring disaster.

٤) التوجيه الإرشادي للتنفيذ : Guide the Execution

ينبغي الإهتمام بمرحلة وضع الإستراتيجية وبرامجها موضع التنفيذ بحيث تسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة إيجابية لتحقيق الغايات والأهداف التي من أجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هي التي ينبغي أن يتجه إليها مختلف أوجه النشاط الإنساني في مختلف الوحدات ، وينبغي في هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه ، إلاّ أن الأمر لا يمنع أنه قد يحدث ، أو يبدو في بعض الأحيان نوعاً من الإختلاف بين أهداف المشروع وأهداف إحدى إداراته ، الأمر الذي يتطلب اليقظة وسرعة العمل على تحقيق المواءمة اللازمة.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ما يقرره علماء الإدارة من أن المديرين الرئيسيين في المنظمات يعتمدون بشدة على صغار المديرين في الإشراف المباشر على

العمليات ، غير أن هذا لا يعفي كبـار المديريـن مـن أن يبذلـوا غايـة جهدهـم في مرحلـة التنفيذ.

Central management necessarily relies heavily on junior managers for the immediate supervision of operations. **But senior executives can never fully divest themselves of leadership in the execution phase of purposeful endeavor.**

التخطيط الإستراتيجي ومستقبل المنظمات :

إن أية إستراتيجية تعتمد بالدرجة الأولى على خطط تهتم بالمستقبل ، والمسـتقبل عـا مجهول. وهذه الحقيقة البسيطة تُفَسِّر لماذا يعتمد المخططون على الظواهر الحاضرة ؟... وغالبـاً مـا قد تعترضهم مشـاكل وأزمـات مختلفـة ... **والخـبرة المستمدة مـن القـدرة العلميـة والتجـارب العملية تسمح لهم بالتفكير والتنبـوء ببعـض هـذه المشـاكل والأزمـات ، والبحـث عـن أفضـل الحلول لها في حالة وقوعها** ... ولكن كما هو معروف ، إن الإدارة الفعّالة يجب عليها أن تُخطط لكي تتجنب مثل هذه المشاكل.

أي أن أي مسـئول في مجتمعنـا الـدولي المعـاصر حينمـا يخطـط للمسـتقبل يجـب عليـه أن يتعرَّف على نوع المستقبل الذي يخطط من أجله ، لأن عمليـة التخطيـط للمسـتقبل(*) ينبغـي أن تستند إلى معلومات دقيقـة ، وتكـون عمليـة التخطيـط للمسـتقبل في ضـوء هـذه المعلومـات المفيـدة والدقيقة أساساً صالحاً لتحقيق النمو والنجاح.

* لمزيد من التعرُّف على الخطوات العلمية التي ينبغي توافرهـا في قيـادة مرحلـة إنتقـال المُنظمـات مـن مراحلهـا السابقة ، والإهتمام بإجراء التغيير الإستراتيجي ، نرجو الرجوع إلى :

1) Dumphy, D.C., and Stace, D.A. (1988). Transformational and coercive strategies for planned organizational change, Organizational Studies 9, 3:317-34.
2) Kotter, J.P. Schlesinger, L.A., and Sathe, V. (eds) (1986). Organization : Text, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change, Homewood, III.: Irwin.

وعلى هذا الأساس فإن دقة التنبؤ هي أساس التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة ، **وكلما تحسنت طرق التنبؤ ، تحسن معها ذلك الجزء المهم من التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على التنبؤ بالأحداث** ، أخذاً في الإعتبار أن وضع الأسس يذهب إلى أبعد من التنبؤ ، لأن السياسات التي ستطبق والمتوقعة ، والحقائق عن الإستثمار الرأسمالي ، والقضايا الأخرى لا تعتبر عادة من ضمن التنبؤ ، وهذه القضايا ، تشكل القاعدة التي يبني عليها التخطيط الإستراتيجي.

ونظراً لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، فإن علماء التخطيط الإستراتيجي يرون أنه يُستحسن أن يكون هناك مجموعات بديلة من الأسس ، وخطط بديلة مبنية عليها. وعلى سبيل المثال فإنه إذا كانت هناك حادثة كبيرة كنشوب حرب أو تدهور إقتصادي أمراً لا يمكن التنبؤ به بدرجة معقولة من الدقة ، فإن التخطيط الإستراتيجي الحسن يحتاج إلى وضع خطط بديلة على أساس إفتراضات مختلفة : كحالة الحرب والسلام ، والسلام مع حالة تسلح ، والعمالة الكاملة ، والإزدهار والإنهيار ، والأسعار المرتفعة والأسعار المتدهورة أو أية أحداث سياسية أو إقتصادية مهمة.

وفي التخطيط الإستراتيجي الذي يتعلق بالنشاط التجاري ، تكون الخطط البديلة جائزة عندما تتغير الأسس الرئيسية. **وقد يكون هذا من بين الأسباب التي من أجلها لجأت معظم المنظمات التجارية في عالمنا المعاصر إلى إعادة تنظيم هياكلها وضمنتها إدارة متخصصة أطلقت عليها " إدارة التغيير "(*).. ولعل هذا يوضّح لنا أن هناك ضرورة دائمة لإتخاذ قرارات مُبكِّرة** إستعداداً لإحتمالات مستقبلية ، إذ يأتي وقت لا يستطيع المدير فيه الإنتظار للبدء في بناء مصنع

(*) أرجو أن أوجه النظر إلى أن بعض قيادات الإدارة العليا في مصر لا يُحبذون إنشاء " إدارة للتغيير " ظناً منهم أنها إدارة تملك سلطة قد تمتد إلى إختصاصاتهم ، وهذا غير حقيقي لأنها إدارة تحقق أهداف المنظمة بالتعاون معهم ، إن من بين إهتماماتها الإسهام في وضع الأساليب العلمية والعملية لزيادة المهارة الإدارية في معالجة التغيير على مستوى التحليل الفردي ، وتقليل إحتمال مقاومة الأفراد للتغيير المقترح.

جديد ، وتوظيف مجموعة جديدة من الموظفين وتدريبهم ، أو البدء بحملة دعاية لتصريف الإنتاج .. الخ.

وأرجو أن أوجه النظر إلى بعض الجدل الذي ثار بين بعض من تناولوا موضوع التخطيط الإستراتيجي للمستقبل ، خاصة في المؤتمرات والندوات واللقاءات التي يشترك فيها الأطراف الذين يشملهم هذا الموضوع ، فقد قال البعض أن التخطيط لمستقبل غير مؤكد يُعتبر عملاً غير مُثمر ، إذ أن الخطط ستتغير بإستمرار ، وأن درجة الخطأ في الخطط قد تكون كبيرة ، ولكن يرى علماء الإدارة أنه ... كما أن ربان السفينة يجب أن يفترض إتجاهاً معيناً للريح كي يقود السفينة نحو الهدف ، فإن عليه أن يكون دائماً يقظاً وأن يُصحّح خط السير حسب الحاجة ... فكذلك بمثل هذا المنطق ينبغي على المخطط أن يتخذ قراراته على أساس بعض الإفتراضات لأحداث المستقبل ، فوجود الشك يفرض على المخطط الحرص الدائم على إجراء التغييرات اللازمة في خططه عندما يحس بالتغيير ، ويفرض عليه أيضاً تجنب إتخاذ القرارات التي تلزمه بطريق معين لمدة طويلة من الزمن.

التنبؤ للمستقبل :

يرى علماء الإدارة أنه إذا كان في الإمكان التنبؤ بالمستقبل بدقة ، فإن عملية التخطيط التجاري تصبح سهلة نسبياً ، فعلى المدير أن يأخذ بعين الإعتبار موارده البشرية والمادية فحسب ويتوصل إلى الطريقة المثلى لتحقيق الأهداف ويسير بموجبها بكل ثقة.

وقد أعتبر فايول " قوة التنبؤ قبل حدوث[*] الأشياء " بأنها جوهر الإدارة وهذه الصفة كما يقول فايول ، تجمع بين تقدير المستقبل وإتخاذ الإحتياطات اللازمة بشأنه.

---

[*] للراغبين في معرفة مزيد من أفكار عالم الإدارة " هنري فايول " الذي عاش فيما بين عام ١٨٤١ وعام ١٩٢٥ ، والذي يعتبره علماء الإدارة " أبو الإدارة الحديثة " ، نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " مبادئ الإدارة الدولية " فيما بين صفحة ٨٩ ، ١١٤ – الناشر مكتبة عين شمس ، ١٩٩٦.

والحقيقة إن فايول أشار إلى **الخطط بأنها نقطة التوافق بين مختلف التنبؤات ، قصيرة الأمد كانت أم طويلة** . والجدير بالذكر هنا أن **فايول أوصى بإعداد تنبؤات سنوية وتنبؤات لعشر سنوات** ، على أن تَعَدّل التنبؤات الأخيرة كل خمس سنوات على الأقل إذا كان ذلك ضرورياً ، وزيادة على ذلك ، يجب أن يتضمن التخطيط المُعَدّل تقديرات فرعية تحتوي على معلومات عن رأس المال ، والإنتاج ، وتكلفة الإنتاج ، والمبيعات ، وأسعار البيع وعوامل أخرى.

والتنبؤات تختلف إختلافاً محسوساً بمدتها ونوعيتها والمواضيع التي تتضمنها. ويمكن أن تتراوح بين رأي قد يشوبه الغموض للمدير وتحليل تفصيلي للمستقبل يتعاون في صياغته الإخصائيين . وكما ذكرنا سابقاً ، تحتاج بعض المؤسسات إلى إجراء تنبؤات دقيقة مدروسة لسنوات طويلة في المستقبل ، قد يكتفي البعض الآخر بتقديرات قصيرة الأمد تعكس شعور المدير. وقد تكون بعض المؤسسات التجارية في حاجة ماسة إلى تنبؤوات مدروسة ولكن لا يمكنها تَحَمُّل نفقات الدراسات ، وتكتفي بالمعلومات التي يجمعها المدير من المجلات الإقتصادية والمقالات بالإضافة إلى التقدير الشخصي لهذا المدير.

ومما لاشك فيه أن الحاجة للتنبؤ الصادق واضحة في الدور الرئيسي الذي يلعبه التنبؤ في التخطيط الإداري ، إلا أن للتنبؤ قيمة أخرى بالإضافة إلى قيمته في التخطيط ، إنه يدفع المديرين إلى التفكير في المستقبل ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهته ، ثم إن عملية التنبؤ قد تكشف نواحي ينقصها الضبط والمراقبة.

العناصر الأساسية في إجراءات التنبؤ :

يمكن تلخيص العناصر الأساسية في عملية التنبؤ بما يلي :

١) **تحضير الأسس :** أي القيام بدراسة تطور منتجات المنظمة ، وهيكلها التنظيمي والإداري وموقفها الصناعي العام في الأسواق لتقرير كيفية تقدم كل من هذه العوامل في الماضي ، وعلاقتها مع بعضها ، وبإيجاز بناء هيكل يكون أساساً للتقديرات.

٢) **تقدير المبيعات في المستقبل :** أي دراسة مبيعات المؤسسة التقديرية حسب خطة منطقية يشترك فيها بالإضافة إلى أهل الذكر من علماء التسويق ، يشترك معهم الموظفون

الإداريون في المؤسسة ، وبعد التوصل إلى رأي موحد يتّم إعلان التقدير بشكل رسمي . وهكذا يكون الموظفون الإداريون قد شاركوا في مسؤولية التقدير ومسؤولية الفروق بين النتائج الفعلية فيما بعد في ضوء التقديرات التي إشتركوا في وضعها.

٣) **مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات :** أي مراقبة الوضع الفعلي مع الوضع التقديري ودراسة أسباب الفروق الأساسية.

٤) **تحسين عملية التقدير :** أي تطوير إجراءات التقدير خلال التجارب التي تمر بها المؤسسة ، وفي الوقت نفسه يجب أن تقوم دائماً بمحاولات لتطوير عملية التقدير وتحسينها كلما مرت عليها تجارب جديدة في هذا الحقل.

وقد يكون من الأهمية القصوى توجيه النظر إلى أن المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر **تأخذ بعين الإعتبار في تخطيطها الإستراتيجي البيئة السياسية(*) التي تحيط بها ، والرقابة الحكومية وحرية المنظمة في التصرف ، خاصة وأن الرقابة الحكومية تتغير بإستمرار في الإتجاه الذي يرتبط بمصالحها ، هذا بالإضافة إلى السياسة الضريبية ومدى تناسقها مع ما تتطلبه عضوية منظمة التجارة الدولية وغيرها من المنظمات التي قد يكون لها إرتباط بنشاط المنظمة.**

والنظرة العامة Common view التي يراها علماء الإدارة فيما يتعلق بالأهداف أنها ينبغي أن يتوافر فيها ما يأتي :

١) **ينبغي أن تكون قابلة للقياس** وذلك حتى يكون من المُستطاع معرفة ما إذا كانت المنظمة قد حققت الهدف أو تحققه.

Measurable, so it will be possible to know whether or not the organization has achieved the objective.

---

* Quinn, J.B. (1980). Strategies For Change : Logic Incrementalism, New York : Irwin.

٢) ينبغي أن **تكون قابلة للتعريف بها وتوصيلها** ، وذلك حتى يكون جميع الذين يعنيهم الأهداف قد ألموا بجوانبها.

Communicable, so all concerned know what they are.

٣) ينبغي أن **تكون واقعية** ، بمعنى أن الظروف المحيطة بالمنظمة تسمح بتحقيقها.

Realistic, in terms of what the environment will allow.

ثانيا : الوعي بالأهداف المُخطَّطة وتحقيقها

الوعي بالأهداف :

يرى المتخصصون أن الأهداف هي غاية جميع وجوه النشاط ونقطة نهاية التخطيط ، كما يرون أيضاً أن عملية التخطيط في حد ذاتها تُركِّز الإنتباه على هذه الأهداف ، ويتحقق هذا نتيجة للقياس المستمر بين قرارات المسئولين وأعمالهم وبين الأهداف المحددة بشكل يجعل المديرين دائمي الإنتباه والوعي لهذه الأهداف. وأهمية هذه النظرة المحددة تكمن في أن أغلبية السياسات والإجراءات والبرامج تنطبق على أعمال الإدارات المختلفة ، وأنه بدون أهداف مركزية يكمن خطر كبير في أن تحدد كل إدارة أهدافاً لها لا تنسجم مع الأهداف المحددة كوحدة واحدة، وفى ضوء هذه الحقيقة فإن التخطيط الواعي يساعد فى توجيه نشاط الإدارات في إتجاه غاية واحدة ، ثم إن وجود النظرة المحددة نحو الأهداف يُركِّز الانتباه على الحاجة لتعديل الخطط الموضوعة وتطويرها ، فالمديرون بانشغالهم في تفاصيل العمل اليومي قد ينسون المستقبل وأثره ، ولكن إذا كان واضعو الخطط مجبرين على التفكير دائماً في الأهداف المنشودة ، فلا بد لهم من الشعور بالحاجة إلى التعديل والتطوير في الوقت المناسب ... وهذا يتطلب تهيئة المنظمات لكي تصبح مكاناً أفضل للعمل ، وأن تهتم المنظمات إهتماماً علمياً كبيراً بحسن إختيار القوى العاملة ، وذلك عن طريق إعطائهم الأجور العادلة ، والتصرُّف معهم بأمانة وصدق وإنصاف ، والإعتراف بكرامة الفرد ، فالعاملون من أهم عناصر الإنتاج ، ويلعبون دوراً على جانب كبير من الأهمية في تحقيق الأهداف ، وهي الغايات التي تسعى مختلف المنظمات نحو تحقيقها.

وفي ضوء المفاهيم السابق ذكرها ، نرجو أن نعرض فيما يلي بعض العناصر التي يوليها التخطيط الإستراتيجي إهتماماته :

التخطيط الإستراتيجي والنفقات :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن التخطيط الإستراتيجي يهتم منذ البداية بمتطلبات عملية التخطيط ، حيث أن عملية التخطيط بصفتها عملية تُركِّز على إختيار الطريق الأنسب للعمل وعلى تأمين التنسيق في الأعمال ، **فإنها بمراعاة ذلك تُخَفِّضْ النفقات إلى الحد الأدنى ، وينتج عنها مجهود جماعي مُوحَّد موجه نحو تحقيق الأهداف**، بدلاً من العمل الفردي المرتجل ، هذا بالإضافة إلى تأمين السير المنتظم للعمل بدلاً من السير العشوائي ، وإتخاذ القرارات المدروسة بدلاً من المرتجلة ، وينتج عن كل **ذلك جُهد متناسق فَعَّال.**

كما وينبغي أن نأخذ في الإعتبار أن أي عمل يحتاج إلى تخطيط دقيق عليه **أن يتأكد من توافر القدرة التخطيطية فى مرحلة الإدارة العليا، ويحتاج إلى توفير المعلومات الكافية لهؤلاء الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ البرامج** ، بالإضافة إلى التشديد على كل مدير في معرفة واجباته نحو عملية التخطيط، وهذا يمكن تحقيقه بواسطة ضرب الأمثال وبواسطة توضيح الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا. **وقد يكون من المفيد إعتبار القدرة على التخطيط شرطاً أساسياً للترقية وزيادة المرتب.** ويمكن أيضاً التأكد من ذلك بواسطة نظام مراقبة دقيق للتأكد من أن التخطيط يمارس في جميع مستويات العمل.

التخطيط الإستراتيجي ومبدأ الإلتزام :

وبالإضافة إلى ما تقدم يجب وجود بعض المنطق في عملية إختيار مدة التخطيط ، وعلى العموم بما أن عملية التخطيط والتنبؤ بالمستقبل عمليات كثيرة التكاليف ، **فإنه يجب إختيار المدة الزمنية الأنسب للتخطيط لها** ، لا أقل ولا أكثر ، والجواب المنطقي لقضية المدة المناسبة للتخطيط تكمن في **" مبدأ الإلتزام" أي أن التخطيط يجب أن يشمل المدة اللازمة للإيفاء بالإلتزامات الواجب أداؤها خلال الفترة الزمنية المقررة.**

وبالرغم من أهمية مبدأ الإلتزام ووضوحه ، **إلاَّ أننا نجد في الحياة العملية تهاوناً كبيراً في التمسُّك بهذا المبدأ** ، فعلى الرغم من أن هذا المبدأ يشير إلى وجوب وضع خطط مختلفة لمدد

مختلفة من الزمن في المستقبل ، إستناداً إلى البحوث والدراسات والمعلومات والبيانات والإلتزامات التي تتطلبها إقامة المشروعات ، إلاّ أنه يجب الملاحظة أن المدد المختارة للتخطيط قد تكون في كثير من الأحيان حلولاً وسطاً ، فإن الأمد القصير يكون عادة ربع سنة أو سنة بسبب الحاجة العملية إلى جعل الخطط في توافق مع الفترات المحاسبية. وكذلك عندما تقرر المنظمات والهيئات فترة خمس السنوات لتخطيطها الطويل الأمد ... فإنها في الحقيقة تكون مستندة إلى الإعتقاد السائد أن التنبؤ لمدة أطول من ذلك لا يكون أمراً ذا قيمة...

ويرى علماء التخطيط الإستراتيجي أنه كثيراً ما توجد الضرورة التى تتطلب من المسئولين عن المشروعات القومية أن تخطط لمدد تفوق في طولها تلك الفترات التي تلتزم فيها بإلتزامات محددة غير قابلة للتغيير ، وذلك لأن النظر إلى عشر أو عشرين سنة إلى الأمام له ما يبرره في رغبة هذه المستويات المسئولة عن التنبؤ عما سوف تكون عليه الفرص في المستقبل ، ومن هذه الزاوية يمكن أن تُحلّلْ أحداث المستقبل لترى كيف يمكنها تطوير غاياتها وأغراضها حسب الإتجاهات البارزة، وفي مثل هذه الظروف ، وسعياً نحو تحقيق الغايات يكون تقرير المدى الزمني للتخطيط خاضعاً لكيفية جعل الإلتزامات التي تتولاها المشروعات تتناسب ومتطلبات المستقبل.

التخطيط الإستراتيجي والتنسيق بين الخطط :

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن علماء التخطيط الإستراتيجي يُحذرون مما يلمسونه في كثير من الأحيان ، حيث تُعَدْ الخطط القصيرة الأمد بدون الإهتمام بعلاقتها مع الخطط الطويلة الأمد ، وهذا خطأ جسيم ، إذ لا يمكن أن تقلل المنظمات من أهمية الإندماج بين هذه وتلك ، ولا يجب بحال من الأحوال أن تُعَدْ خطة قصيرة الأمد إلا إذا كانت تساهم في تنفيذ الخطة الطويلة الأمد. وكثيراً ما تضيع فوائد التخطيط بسبب قرارات اتُخِذَتْ بخصوص أمور آنية بدون إعتبار تأثير هذه القرارات على الأغراض البعيدة المدى.

وتكمن الصعوبة في أن القرارات لا تكون في بعض الأحيان غير منسجمة مع المخطط الطويل الأمد فحسب ، بل قد يكون لهذه القرارات أثر يُعَرْقل سير المخطط أو يتطلب إجراء تغييرات فيه

. كما هو الحال مثلا إذا قبلت إحدى الشركات الصغيرة طلباً لانتاج كمية كبيرة من المصنوعات بدون النظر إلى طاقتها الإنتاجية أو حالتها المالية ، فقد يكون لهذا العمل أثره في عرقلة قدرتها على تمويل برنامج التوسع ، وبناءً عليه يتطلب ذلك إعادة النظر كلياً في المخطط الطويل الأمد ، أو قد تجري مثلاً في شركة أخرى إضافات صغيرة على بناء المصنع بشكل يملأ المساحة غير المبنية مما يعرقل تنفيذ الخطة الأصلية بإقامة بناء لمصنع جديد في ذلك المكان. وفي حالات أخرى ، قد تكون قرارات ملاحظ المصنع بالإستغناء عن خدمات العمال بدون مبرر ذات أثر سيىء على خطة الشركة بإتباع سياسة عادلة وفعالة مع الموظفين والعمال.

إن المطلوب هو مساهمة الخطط القصيرة الأمد في تنفيذ الخطط الطويلة الأمد وأغراضها. فالمشروعات يجب أن يكون لديها خطط طويلة الأمد ، **وعلى المديرين المسؤولين تَفَهُّمْ هذه الخطط والتدقيق المستمر في القرارات الآنية للتأكد من أنها تساهم في تنفيذ البرامج الطويلة الأمد.** وإنه لمن الأسهل على الإنسان أن يتأكد من أن التخطيط القصير الأمد منسجم مع الخطط الطويلة الأمد ، فهذا أفضل من أن يُصَحِحْ الإنحرافات بعد حدوثها.

التخطيط الإستراتيجي والمرونة :

وقد أثبت التطبيق العملي أن مشاكل تقرير المدة المناسبة للخطة يمكن تفاديها إذا أخذنا في الإعتبار عند التطبيق **أن مبدأ الإلتزام يجب أن يقترن بمرونة التخطيط.** وبعبارة أخرى ، إذا أمكن تغيير الخطط لتأمين حاجات مستقبل يكن في الإمكان التنبؤ بأحداثه ، فحينئذ يكون التخطيط للمستقبل عادة أقصر مما تكون عليه فيما لو كان الحال غير ذلك. وفي حالة إذا يكن التنبؤ بأحداث المستقبل ممكناً ، فإن الوضع الأمثل للتخطيط هو **وجود إمكانية تغيير خط السير بدون نفقات لا لزوم لها** كي يمكن مُجابهة التطورات والأحداث غير المتوقعة.

ويظهر أن هناك حقيقتين أساسيتين تلقيان ضوءاً على مشكلة التغيير في الخطط ، واحدة تعرف بمبدأ المرونة ، والأخرى تعرف بمبدأ التغيير في خط السير.

مبدأ المرونة :

يعكس هذا المبدأ ، الذي يُعتبر المبدأ الأكثر شمولاً في التخطيط الإستراتيجي ، الحقيقة التي تنص على أن التخطيط الفعّال يتطلب أن تكون الحاجة إلى المرونة إحدى الإعتبارات الأساسية في عملية إختيار الخطط ، على أن يتم ذلك في ضوء الدراسات العلمية لتكلفة المرونة واخطارها إزاء ميزاتها وفوائدها.

ويعتقد عدد كبير من العلماء أن مبدأ المرونة هو أهم مبدأ في عملية التخطيط ، من حيث أن المرونة تتطلب القدرة على تغيير خِطةٍ ما دون نفقات زائدة أو تضارب ، **أي القدرة على الإستمرار في التحرك نحو الهدف المنشود بالرغم من تَغَيُّر الظروف أو فشل الخطط** .. وهكذا فالمرونة تهدف إلى جعل الخطط مناسبة ، وبما أن عدم التأكد يزيد في إطالة الفترة الزمنية ، فإن أقصى المرونة المطلوبة تبدو حين تكون الإرتباطات للمستقبل كبيرة ولا يمكن الوفاء بها في فترة قصيرة.

والمرونة ممكنة فقط ضمن حدود معينة:

فأولاً ، لا يمكن للمدير تأجيل إتخاذ قرار بشأن التخطيط حتى يتأكد من الطريق الذي يسير فيه ، فالقرارات يجب أن تُتّخذ قبل وقت الحاجة لتنفيذها. وإلا كان الأمر كحكاية الحمار الذي يهلك من الجوع بينما هو واقف بين كيسين من الشعير(*) يفكر في ... من أي الكيسين يبدأ ! !

وثانياً ، تكون الإحتياطات التي تُتّخذ لتأمين المرونة في الخطط مكلفة أحياناً بشكل تصبح معها فوائد هذه الإحتياطات غير موازية لهذه التكاليف.

(*) هذا المثل أورده العالمان " كونتز وأودونل " في مرجعهما بعنوان " مبادئ الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف الإدارية " وكذلك نرجو الرجوع إلى المرجع الجديد الذي أصدره عالم الإدرة كونتز ، مع عالم الإدارة فهريتش ونشرته مؤسسة مكجروهيل بعنوان " الإدارة من منظور دولي " في عام ١٩٩٣.

مبدأ التغيير :

يرى علماء التخطيط الإستراتيجي أنه على الرغم من إمكانية إيجاد المرونة في الخطط ، فإن هذا وحده لا يمكن أن يُحقِّقْ التغيير في الخطط ، ويضربون مثلا على ذلك بموقف ربان السفينة ، فإن عليه أن يقوم دائماً بمراقبة خط السير باستمرار وتعديل خططه بشكل يُؤَمِّنْ بلوغ الهدف المنشود. وهكذا فإن الحقيقة الأساسية الأخرى المتعلقة بالتغيير في التخطيط هي أن التخطيط الفعال يتطلب المراقبة المستمرة على الأحداث والإتجاهات والقيام بتعديل الخطط بقصد الحفاظ على خط السير نحو الهدف المنشود. وهذا المبدأ يتعلق بعملية التخطيط واعادة رسم الخطط في حين يتعلق مبدأ المرونة بإمكانية تطبيق الخطط نفسها ، هذا بالإضافة إلى أن علماء التخطيط الإستراتيجي يرون أن المرحلة الأساسية لعملية صياغة التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمديرين إنما تكمُن في تقدير الموقف النسبي للمنشأة ، وهذا يتطلب إجراء التحليلات التي تتعلق بالظروف المحيطة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ، بالإضافة إلى تقييم وضع المنشأة الداخلي.

وفيما يلي التعبير باللغة الإنجليزية "

A key stage of the strategy formulation process is for managers to appreciate the relative standing of the firm. This calls for an assessment of the external environment in which the firm operates as well as an appraisal of the firm's internal position.

وهناك من المديرين من يُفضل عند صياغة الخطة الإستراتيجية من أجل التغيير أن لا تلجأ المنشأة إلى الشرح التفصيلي للأهداف ، **وذلك خشية أن يعرف المنافسون أكثر من اللازم عن نوايا المنظمة.**

Senior management may actively resist the announcement of precise and explicit objectives largely because competitors may learn too much about the intentions of the organization.

ثالثا : الإستراتيجية والقيم الأخلاقية والقدرة الفنية

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن وضع أي إستراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصون يملكون إحساساً قوياً بقيم المجتمع الأخلاقية ، ذلك أن التنفيذيين يتحملون مسؤولية كبرى نحو رفاه الآخرين ونحو المجتمع الذي يَعتبر منظماتهم جزء منه . **وفي الحقيقة ، إن أي تنظيم إجتماعي لا يمكن أن يقوم دون الإرتكاز على هذه القيم الأخلاقية.** ولَمّا كان المديرون من الفئات التي يَقْتدي بها مرؤوسوهم ، ويأملون أن يكون هؤلاء المديرين على جانب كبير من حُسن القدوة ، وسلامة التصرفات ، أخذاً في الإعتبار أن أفعال المديرين كلها ستؤثر على مرؤوسيهم الذين يراقبونهم ويتحدثون مع بعضهم عن مدى إتباع هؤلاء الرؤساء للتقاليد الإجتماعية ، **لذلك وجب حُسن إختيار المديرين وعليهم أن يكونوا أشخاصاً مستقيمين يتصرفون دائماً طبقاً للأعراف والتقاليد الإجتماعية المتعارف عليها.**

وقد يكون من بين أهَمْ الضرورات أن يكون هناك عدالة في إتخاذ القرارات والأحكام عند الفصل في مختلف القضايا حيث أن **عدالة الأحكام هي الجوهرة الغالية التي يبحث عنها مسئولوا الإدارة مع مرؤوسيهم الذين يشغلون المناصب الإدارية** ، والواقع أنه ليس من السهل تحديد معنى اللفظ في حد ذاته ، ذلك لأنه **يشتمل على عديد من السمات والتي منها :**

١) العناية بالتعرُّف على جميع العوامل التي تؤثر على موقف معين وتقييمها.

٢) التَعَوُّد على تقييم هذه العناصر في ضوء ظروف البيئة بكاملها.

٣) تَوَخِي صدور القرار في حدود الوقت المناسب.

٤) إتخاذ قرارات لها معناها ومبناها وصولاً إلى تحقيق الأهداف من صدورها.

٥) القدرة على تنفيذ هذه القرارات في حدود التوقيت الذي يتناسب مع أسباب إصدارها.

فإذا تمرس الشخص الذي له القدرة على التقدير والحكم السليم بالخبرات السابق ذكرها ، فإن حُكمُهُ على الأشياء يكون قد جمع بين الحُسْنين ، فهو **نتيجة للتخصُّصْ في التعليم العالي ومؤيداً بالخبرة العملية** ، أخذاً في الإعتبار إنه لا يمكن الإعتماد فقط على تدريب المرشحين على إصدار الحكم في الأمور ، إذ يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من الذكاء ، كما إنهم في حاجة إلى تعليم واسع النطاق ، وكذلك هم في حاجة إلى الخبرة العملية ، **فإذا إستطاع الشخص أن يجمع بين هذه العناصر فسوف تنمو فيه عملية الحكم على الأشياء.**

هذا بالإضافة إلى توافر سمات القدرة على المبادأة ، **حيث أن التدريب على المبادأة يعتبر من أهم ما يجب أن تتضمنه مسألة التفويض بالسلطات بالنسبة لمن فوضت له السلطة** ، ومن بين سمات القدرة على المبادأة عملية إتخاذ القرارات بمجرد الإحساس بالحاجة إليها ، وهي صفة كثيراً ما تُغْفل عند ترشيح أحد المديرين ، ولكن ما يلبث أن يتعرف عليها بوضوح عندما يبدأ المدير المُعَيَّن بالمماطلة وتقديم الأعذار لعدم البت في الأمور ، أو عندما يعتمد على تابعيه في أن يقوموا مقامه ، **إن المدير الناجح في حاجة إلى الجرأة ليتقبل مخاطر القرارات الهامة والحازمة.**

المديرون والرقابة :

ومما لاشك فيه أن هناك حاجة لكي يمارس المديرون أحد عناصر وظائفهم الإدارية وهي الرقابة ، حيث ينبغي أن تكون لأية وسيلة من وسائل الرقابة الإدارية القدرة على كشف نواحي الفشل أو الإنحرافات عن الخطط في حينها ... وتتطلب عملية الرقابة أينما وجدت ، ثلاث خطوات :

(١) إنشاء المعايير.

(٢) تقييم الأداء الجاري أو المتوقع بالنسبة لهذه المعايير.

(٣) تصحيح الإنحرافات.

١) إنشاء المعايير :

إن المعايير تُعتبر المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية ... إنها تُمثل الإفصاح عن الأهداف المخططة للمشروع أو للإدارة بحيث يمكن قياس الأداء الحالي

للواجبات المخصصة إزاء هذه الأهداف . وقد تكون المعايير ، تبعاً لذلك ، مادية – بمعنى أنها تمثل كميات من المنتجات ، أو وحدات من الخدمات ، أو ساعات عمل ، أو وحدات منتجة ، أو ساعات عمل الآلات ... وغير ذلك كثير من بنود القياس المادي. كذلك من الممكن ذكر المعايير بتعبيرات نقدية عن التكاليف ، أو الإيرادات ، أو الإستثمارات ... الخ ..

٢) تقييم الأداء :

إن الخطوة الثانية للرقابة هي تقييم الأداء الفعلي أو المتوقع للأشخاص المعنيين عن طريق مقارنته بالمعيار السابق الإتفاق عليه ، فإذا كان المعيار قد وُضِعَ بطريقة ملائمة ، وإذا كانت الوسائل مُتاحة من أجل تحديد ماذا يفعل هؤلاء الذين أُنيط بهم عمل ما تحديداً دقيقاً ، فإن التقييم يكون سهلاً . وهناك العديد من وجوه النشاط التي يكون من الصعب جداً إيجاد معايير سليمة لتقييم أدائها ، كذلك فإن هناك العديد من أوجه النشاط التي يجد المديرون أنفسهم في موقف يصعب عليهم قياسها. وقد يكون من السهل جداً – وخاصة بالوسائل الحاضرة لدراسة الزمن والحركة – أن ننشئ معايير رجل/ساعة من أجل إنتاج بند إنتاجاً ضخماً ، وكذلك قد يكون سهلاً تقييم الأداء الفعلي بالنسبة لهذه المعايير مادام البند المُنْتَج وطريقة صنعه يمكن أن يخضعا للقياس الدقيق. ومن ناحية أخرى يمكن القول أن السلعة إذا ما كانت تقليدية الصنع أو كانت تنتج بمواصفات خاصة ، فإن تقييم الأداء يمكن أن يتحقق على نطاق واسع.

٣) تصحيح الإنحرافات :

إن الخطوة الثالثة للرقابة هي تصحيح الإنحرافات ، وإذا كانت المعايير قد رُسِمَتْ بحيث تعكس التنظيم ، وإذا كان الأداء مَقيساً ومُقيّماً بهذه الشروط ، فإن تَصحيح

الإنحرافات يكون سريعاً بالنظر إلى أن المدير يكون عارفاً حينئذ بالضبط أين يجب تطبيق المقاييس التصحيحية في إختصاصات الواجبات الفردية أو الجماعية.

معايير للرقابة الإستراتيجية :

من الممكن أن نلاحظ أن مفتاح الرقابة الفعّالة هو إنشاء المعايير مادامت تُوَفِّر الأساس الذي يُقاس به الأداء الفعلي أو المُتَوقَّع . وفي نوع بسيط من الأعمال قد يكون من الممكن لمدير أن يراقب وجوه النشاط التي تحت إشرافه بطريق الملاحظة . ، ولكن نظراً إلى أن الأعمال تصبح أكثر تعقيداً ، أو لأن مجال سلطة المدير يصبح أكثر إتساعاً ، فإن الرقابة من خلال الملاحظة تصبح غير عملية ، فينبغي إذن إختيار وسائل أخرى . **إن المدير يجب لذلك أن يختار نقاطاً معينة يهتم بها إهتماماً خاصاً** ، ويتوقف ذلك على تقديره وما يعتقده بأنه يستطيع من خلال ملاحظاته لهذه النقاط أن يقنع نفسه بأن العمل ككل يسير في الطريق المرسوم له.

والأمر المثالي هو أن نُطَوِّر المعايير الموضوعية التي نقيس بها الأداء ، وخصوصاً لأنه من الصعب تقييم أداء الشخص دون ترك الإعتبارات الشخصية تقوم بدورها. **وقد أثبت التطبيق العملي أن هناك الكثير من المديرين الذين يُخدعون بالشخصية اللطيفة للمرؤوس !!..**

إختيار نقاط الرقابة الإستراتيجية :

إذا كانت النقاط المختارة من أجل الرقابة هي أكثر النقاط إستراتيجية بالنسبة للعمل – بمعنى أنها العوامل المحددة ، أو أنها أفضل من غيرها في بيان ما إذا كانت وجوه النشاط تُنَفَّذْ بحسب ما قُرِرَ لها – فإن المدير يستطيع ممارسة قدراته على عدد كبير من المرؤوسين ، وبذا يزيد من مدى إدارته فتكون النتائج هي تحقيق وفورات في التكلفة وتحسين الإتصال أيضاً.

وليس هناك على أية حال ، مؤشرات نوعية للإختيار الفعلي لمثل هذه النقاط بسبب ميزات وظائف المشروع والإدارة ، وتَنَوُّع المنتجات والخدمات التي ينبغي قياسها ، والعدد الذي لا حصر له من السياسات والخطط. ومن الممكن إستخدام عدد كبير من المعايير من أجل التأكُّد من نوع الأداء . إن المقادير والمحتويات المادية للسلعة يمكن تفصيلها تفصيلاً شديداً . ويمكن قياس معدل الإنتاج بمعدل الدقيقة والساعة واليوم والأسبوع والشهر أو السنة. ويمكن بالمثل قياس

التكاليف بمكوناتها المتعددة... بالوحدة أو بعديد من الوحدات المختلفة. ويمكن أن يقاس دخل المشروع بالكثير من مثل هذه المعايير المختلفة كالأرباح قبل وبعد الضرائب ، والأرباح بإعتبارها نسبة من المبيعات أو كعائد للإستثمار أو كدورة لرأس المال .. الخ ...

سرعة الإستجابة ودقتها :

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن جميع علماء الإدارة والإجتماع أجمعوا على أنه سيكون لسرعة ودقة إستجابة المنظمات للتغيرات البيئية النصيب الأوفر في تحديد نجاح المنظمات وإستمرار نموها وإزدهارها ، وذلك في حالة **إذا ما تَمَكَّنتْ من صياغة وضع أساليب جديدة ضمن مفهوم أكثر تكاملاً وإتساقاً مع المتغيرات** ، يُمَكّن المنظمات من العمل بطريقة مُتَمَيِّزة تضمن إمكانية الإستمرار مع مرور الزمن ، وفقاً لإستراتيجيات العمل التي تتوصل إليها ، وتطوير هياكلها التنظيمية بصورة فعالة ، وإختيار النظم المناسبة لإدارة شئونها في إطار شبكة متكاملة من العلاقات يتوافر فيها عنصر التعاون المشترك بين عناصرها ، والوضوح الذي يُيَسِّرْ حُسن العلاقات التنظيمية ، ومرونة العمل وتدفق المعلومات في كافة الجهات ، وعلى وجه الخصوص إذا كان من بين الأساليب الجديدة الدخول في مشروعات(*) مشتركة مع غيرها من المنظمات ، خاصة وأن البعض يصف عصرنا بأنه " عصر الشراكة " أي إشتراك رجال الأعمال مع غيرهم في الداخل والخارج لإقامة مشروعات كبرى.

كما يؤكد العلماء أيضاً على **إن العلم والتكنولوجيا والإنتاج مكونات ثلاثة تؤثر وتتأثر مباشرة وكلية بسياسات وخطط التنمية ، فالعلم هو أساس التكنولوجيا ، والتكنولوجيا هي الركيزة الأساسية للإنتاج ، والإنتاج هو عصب التنمية.**

وتعتبر مُنجزات التكنولوجيا في الدول الصناعية المتقدمة رة عملية تطور حضاري طويلة نسبياً ، لاسيما بعد أن دخل البحث العلمي والتكنولوجي مرحلة التنظيم ، وأصبح يستند إلى فرق بحث متكاملة ومعامل ومختبرات معقدة ، ويعتمد بشكل أساسي على القاعدة الصناعية التي توفر

* Harrigan, K.R. (1985). Strategies for Joint Ventures, New York : D.C. Heath, Lexington Books

لإدارات التغيير وإدارات البحث والتطوير كافة مستلزمات عناصر البحث ، ومادته ، وما يلزم لـه من عناصر مادية ومنتجات ، وتفتح أمامـه إمكانـات تطبيـق مـا يسـتحدثه. كمـا ويعتمـد البحـث العلمي على ما خصصته له الدولة من نسبة لا يستهان بها من الناتج القومي الإجمالي ، ويجري في شبكة كثيفة الحلقات من مراكز تلتقي فيها الإدارة الحكومية ، ورجال الصناعة ، وأهل العلم.

ومـن المعـروف أن **الـدول الصناعيـة الكـبرى أعطـت إهتمامـاً كبـيراً لعـــاملين رئيسيين :**

أولهما : إدارة التطوير التكنولوجي.

وثانيهما : تعبئة وتخطيط تنموي ملائم حيث العمل على توفير التكوينـات الرأسمالية وكفاءة تشغيلها.

إنني أرجو أن أوجه النظر إلى أن المراجع الحديثة للفكر الإداري أثبتت بما لا يـدع مجـالا للشك **بأن العمل الإداري هو مركز لتحليل التغيـير ، وأن الجهـد العلمـي الـذي يقـوم بـه هـذا العمل يُعتبر أساساً لتصميم إستراتيجيات التغيير المُخَطَّطْ** ، وبذلك تتم العمليات التشغيلية الـتي تحوي قدراً من الإنتقال السلس ، من رؤية إستراتيجية واضحة سابقة ، إلى وضع مستقبلي تتحقق فيه الأهداف عن طريق المشـاركة الجماعيـة بـين القـوى العاملـة في المنظمـة ، مـع أهميـة الـبرامج التدريبية المُصَمَّمة لتحقيق الأهداف ، فإن هذه البرامج تساعد المديرين في تحليل التغيـير ، والتنبـؤ بالنتائج المترتبة عليه ، ومعالجة المقاومة التي قد تظهر ضده ، هذا بالإضافـة إلى مـا يقـرره علمـاء الإدارة من أن هذا الأسلوب يُتيح للمدير أن تكون لديه القدرة على إتخاذ الخطوة الأولى ، أو بمعنى آخر يُطلقون عليه كما سبق أن ذكرنا " **المتحرك الأول First Mover** " ، وبذلك يقوم بدعم الميزة التنافسية للمنظمة ، ...

إن المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تتبنى إسـتراتيجيات تغيـير تطوريـة ، ويُحـذِّر علماء الإدارة من النهج البيروقراطي في إدارة المنظمات ، ويُقدمون العديد من الدراسـات والحـالات التي توضّح أن دورة حيـاة المنظمـات ذات النهـج البـيروقراطي تتعـرض أثنـاء نموهـا للعديـد مـن

المشاكل والعقبات ، وتجد نفسها في فترة معينة أنها قاب قوسين أو أدنى من الفشل ، ولا يُنقذها من هذا الموقف إلاّ إجراء " التغيير الإستراتيجي " ، وهذا التغيير الإستراتيجي هو الذي يكسر " قالب البيروقراطية " ، ويرى علماء الإدارة أنه لو توافرت تكنولوجيا أفضل للبيانات ، فإن عمليات التغيير الإستراتيجي ستكون أكثر إستقامة وأكثر منطقية ، مع التأكيد على مفاهيم يجب أخذها في الإعتبار وهي أن التغيير ظاهرة لا يمكن تقييدها وحدها بالجوانب السلوكية لتعليم الإدارة ، حيث يرى العديد من أبرز علماء الإدارة أنه يمكن دمج الناحية السلوكية مع الإقتصادية ، والتاريخية في إطار المناهج العلمية لصنع القرارات المستقبلية ، وعوامل التغيير الإجتماعية والإقتصادية.

والجدير بالذكر أن مصر تبذُل الآن جهوداً محمودة في ظل النظام الإقتصادي الحر وآليات السوق ، وتأخذ في إعتبارها ضمان فاعلية إجراءاتها لمحاربة الغش التجاري ، ومنع الإغراق ، ومنع الإحتكار ، وحماية المستهلك ، مستهدفة من وراء ذلك توفير مناخ أفضل للإستثمار ، ودفع عجلة التنمية ، وضمان إستقرار الأسعار ، بل وتحقيق تنمية للصادرات على أن يتحقق ذلك من خلال السياسات الأساسية لتطوير التركيب المؤسسي والتنظيمي للسوق المصري ، من أجل ضمان كفاءة الأداء للسوق ، وتوفير مناخ المنافسة العادلة.

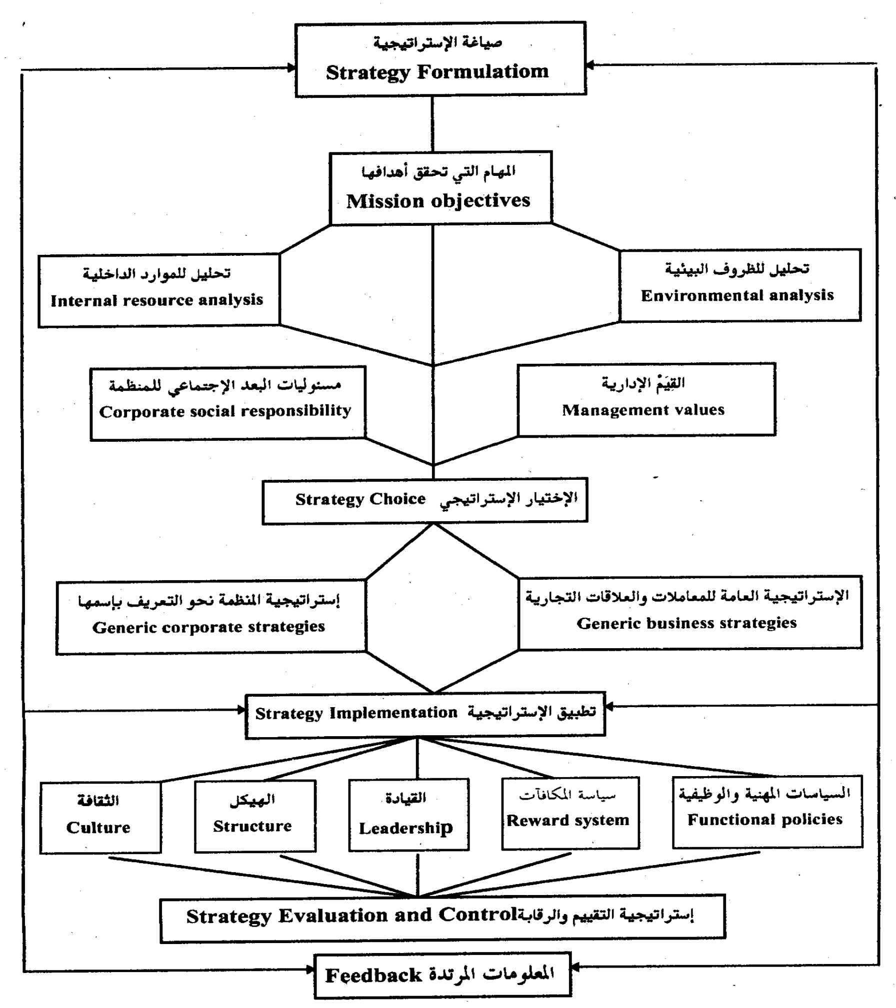
نماذج للفكر الإداري
في صياغة إستراتيجيات التغير

إيضاح للإصطلاح الوارد في الرسم المقابل عن مفهوم لفظ Generic وتطور إستخدامه

بالرجوع إلى قاموس كمبيردج الدولي للغة الإنجليزية Cambridge International Dictionary of English يذكر أن هذا اللفظ Generic يُستخدم أساساً بالنسبة للسلع الطبية رخيصة الثمن والتي ليس لها علامة تجارية Brand name ، أو السلع ذات العلامة التجارية والتي إنتهى حقها في فترة الإمتياز الممنوحة لها ، ثم إتسع إستخدام هذا اللفظ أيضاً ليشمل السلع التي تباع تحت إسم سلسلة محلات معينة تتعامل في السلع منخفضة الثمن.

Item sold under the name of a particular group of shops, rather than under a well-known product name, and which is therefore usually cheaper.

وبالرجوع إلى القاموس الدولي للتسويق والإعلان Dictionary of Marketing & Advertising يقرر أن هذا الخفض يصل فيما بين ٣٠ – ٤٠٪ عن السعر المعلن عنها 30 to 40% less than advertised brands.



أحد نماذج الفكر الإداري في صياغة الإستراتيجية التي ترتبط بسلسلة المحلات التي تتعامل في السلع منخفضة الثمن

يوضح الرسم أعلاه أن من أولى خطوات صياغة العملية الإستراتيجية التعريف بالمهام التي ستتحقق أهدافها ، كما أن من مهام الإدارة العليا تحليل وتقدير الظروف الخارجية المحيطة بالبيئة والموارد الداخلية وصولاً إلى التعرُّف على الفرص المتاحة، والتهديدات المحتمل مواجهتها والتي تتلخص في : مواقف القوة **Strengths** ومواقف الضعف **Weaknesses** ، والفرص المتاحة **Opportunities**، والتهديدات **Threats**.

إيضاح بالنسبة للرسم المقابل

أرجو أن أوجه النظر إلى أن عالِمَيْ الإدارة Harold Koontz ، Heinz Weihrich في مرجعهما بعنوان الإدارة : نظرة دولية ، طبعة عام ١٩٩٣ يرون ضرورة أن يُراعى عند إستخدام المدخلات :

٥) الحقوق التي قد يُطالب بها أطراف عديدة ومنهم مثلا :

- الموظفون الذين قد يُطالبون بارتفاع الأجور أو المطالبة بمزيد من الأرباح ، أو المطالبة بتأمين الوظائف.
- كما أن المستهلكين يطالبون بسلع جيدة وفي نفس الوقت بأسعار معقونة.
- والموردون يريدوا أن يحصلوا على تأكيد أو ضمانات بأن المنظمة ستستمر في معاملاتها معهم من حيث مداومة الشراء.
- وأصحاب الأسهم يُريدون ليس فقط عائد أعلى على أسهمهم ، إنما أيضاً الأمان لأموالهم.
- الحكومة الإتحادية ، والحكومة المحلية تعتمد على الضرائب التي تُفرض على المنشآت ، بالإضافة إلى ما تتوقعه هذه الحكومات من إحترام المنشآت للقوانين القائمة. وكذلك المجتمع يُطالب المنشآت بأن تكون " مواطنة سليمة " .. بمعنى أن تعمل المنشآت على توفير أكبر عدد من فرص التوظف مع أقل قدر من تلوث البيئة.
- كما يذكران أطرافاً أخرى ، منها النقابات والمنافسون الذين يراقبون سلامة المعاملة وعدم اللجوء إلى المناورات غير السليمة ، والمنظمات الإجتماعية التي تنتظر من المنشآت تدعيم نشاطها الإجتماعي ، والمؤسسات المالية .. الخ... ومن الواضح أن المنظمات تحتاط لمراكزها المالية رغماً عن أن كثيراً من هذه المطالبات ليست في الحقيقة بالقدر الذي تدَّعيه هذه الأطراف.

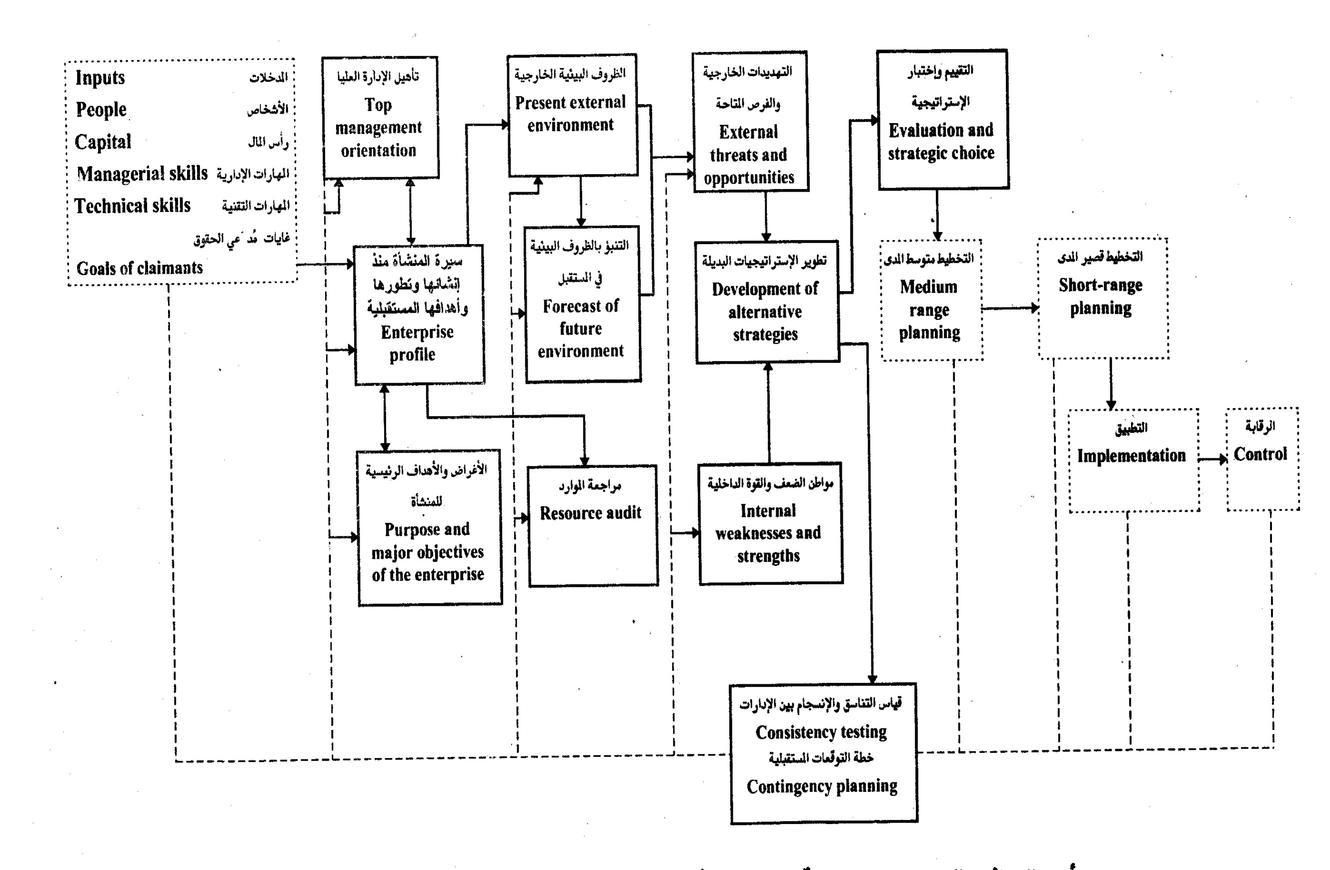
ويرى العديد من علماء الإدارة أن مثل هذا الإتجاه من المنظمات هو بالدرجة الأولى إلتزام أخلاقي(*)

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

The inputs from the external environment may include people, capital, and managerial skills, as well as technical knowledge and skills. In addition, various groups of people make demands on the enterprise. For example, employees want higher pay, more benefits, and job security. On the other hand, consumers demand safe and reliable products at reasonable prices. Suppliers want assurance that their products will be bought. Stockholders want not only a high return on their investment but also security for their money. Federal, state, and local governments depend on taxes paid by the enterprise, and they also expect the enterprise to comply with their laws. Similarly, the community demands that enterprises be "good citizens", providing the maximum number of jobs with a minimum of pollution. Other claimants to the enterprise may include financial institutions and labor unions; even competitors have a legitimate claim for fair play. It is clear that many of these claims are incongruent.

---

* For research in ethics, see William A. Kahn, "Toward an Agenda for Business Ethics Research", Academy of Management Review (April 1990).



أحد النماذج التي توضح عملية إستراتيجية التخطيط Strategic Planning Process

إستراتيجية التغيير والتعليم العالي

يُجمع علماء العالم على أن التعليم بصفة عامة ، والبحث العلمي بصفة خاصة هو المدخل الطبيعي لأي نهضة حضارية وسمة من السمات اللازمة لكل مجتمع يبغي اللحاق بركب الحضارة المعاصرة ، كما أنه ضرورة من لوازم الحفاظ على المستوى العلمي والثقافي وتنميتهما.

فالبحث العلمي إذن ليس غرضاً يُستهدف لذاته وإنما هو الوسيلة المُثلى لتنمية المجتمع ، وهو السبيل إلى إختيار أنسب الطرق للإنتقال إلى المستوى الحضاري المتقدم ، كما أن البحث العلمي في مصر يُعتبر الأداة لإحياء التراث المصري والعربي ولعبور الفجوة بين الماضي الذي نفخر به والمستقبل الذي نرنو إليه.

وليس البحث العلمي مقصوراً على مجال من المجالات ، بل هو لازم لكل مجالات النشاط الإنساني ، فإن كانت أهميته واضحة في مجال العلوم الطبيعية والبيولوجية ، فإن دوره في التعليم لا يمكن أن يُنكر ، ذلك أن العملية التعليمية هي في حقيقتها عملية بناء الإنسان ، ولابد أن تتاح لها خلاصة التقدم العلمي في جميع المجالات وأن تُطَوَّعَ لها كل أدوات الحضارة الحديثة ووسائلها.

ولئن كان البحث العلمي في بعض فروع المعرفة يتناول الموجودات من الأشياء والأحياء ، **فإنه في مجال التعليم يتناول الإنسان ، وهو أرقى الكائنات الحية وأعقدها ، بل هو يتناول عقل الإنسان وفكره وسلوكه ، الأمر الذي يجعل طبيعة البحث في هذا المجال وأساليبه والمتغيرات والمقاييس التي تحكمه مختلفة عن غيرها من مجالات البحث العلمي والتكنولوجيا.**

ومما يجعل للبحث العلمي في مجال التعليم أهمية خاصة لنا في مصر ، أن النقل عن المجتمعات الأجنبية محفوف بمواقع الخطأ ، لإن العملية التعليمية يحكمها كثير من العوامل المحلية التي تعتمد على البيئة والتقاليد والخلفية الحضارية ، **مما يجعل التجريب الواعي والبحث المقارن والتجارب المنضبطة من ألزم ما يحتاجه التطوير أو التغيير في مجال التعليم.**

إذن فإن البحث العلمي في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفـة خاصـة لازم لنـا وهو يختلـف عـن البحـث في مجـال التكنولوجيـا مـن حيـث المنهـج والأسـلوب والضوابـط وكـثرة المتغيرات ، مما يجعله من أصعب أنواع البحـث العلمـي ، كمـا أنـه لابـد أن تكـون لـه الصبغـة المحلية ، إذ أن قضاياه لابد أن تُحلّ علـى أيـدي البـاحثين المصريـين ، ولا ينفعنـا النقـل مـن الخارج أو إستقدام الخبراء الذين لن تكتمل لهم المعرفة بالشخصية المصرية أو الخـبرة بالبيئـة المصرية.

على أن صعوبة البحث في هذا المجال ـ تقعد بالمعنيين بالتعليم عـن التصـدي لـه وأجـراء بعض البحوث ونشرها ، وخاصة في المركز القومي للبحوث التربوية الذي يهـدف إلى حشـد كافـة إمكانات البحث العلمي في شئون التربية والتعليم لتزويد المسئولين والمشتغلين بالسياسـة التعليميـة وخطط التعليم بالمعلومات العلمية والتربوية السليمة التي تحقق مساعدة الطلاب عبر مراحـل الدراسة العامة والفنية على النمو والنضج عقلياً ومادياً ، وتهيئتهـم لإستيعاب مـا يسـتجد في ميادين العلم والإسهام في تطويره ووضعه في خدمة المجتمع.

ومن المتعارف عليه أن أي جهد علمي يُبذل في سبيل حل مشكلات العمل في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني المختلفة ، أو في سبيل تنظيم العمل فيها ، أو رفع كفاءة الأداء بها ، أو النهوض بإنتاجيتها ، أو تحقيق التنسـيق والتكـامل بينهـا ، أو ترشـيد السـلوك الإنسـاني ، يدخل في نطاق البحث العلمي بمفهومه المعاصر ، فالجهود العلمية التي تبذل في سـبيل تنظيـم العمل الإداري في أي جهاز أو كيان إداري ، أو في سبيل رفع كفاءة الأداء في أي موقع من مواقـع العمـل المختلفـة ، أو في سـبيل الإرتقـاء بالسـلوك الإنسـاني ، أو في سـبيل القضـاء علـى الإختناقات ، أو حل مشكلات الإنتاج في المؤسسات والمنشآت الإقتصادية المختلفة ، أو في سبيل إكتشاف أو إبتكار منتج جديد ، أو في سبيل تخفيض نفقات الإنتاج ورفع جودته ، تُعـد كلهـا من قبيل البحث العلمي.

وتحتاج مصر ، وخاصة في المرحلة القادمة وهي مرحلة بناء التنمية والتقدم إلى تطبيق هذا المفهوم الواسع والعميق للبحث العلمي بين الدارسين في جميع الكليات والمعاهد العليا ، وتدعيم نشر هذا المفهوم عن طريق إيجاد الوسائل المناسبة التي تُشجِّع المصانع ومختلف المنظمات على تخصيص الأموال اللازمة للسير قُدماً في البحوث التي تتصل بنشاطها وتحسين إنتاجها وخدماتها ، هذا بالإضافة إلى ترسيخ هذا المفهوم في أذهان كل المثقفين بها ، حتى تصبح السِّمة السائدة لهم فكراً وسلوكاً ، فتتحقق التنمية المنشودة بسرعة وكفاءة ، ولعلنا في هذا المقام نوضح أن المؤسسات والمنظمات الكبرى في الخارج أدخلت في نطاق هيكل بنيانها إدارات للتغيير ، وإدارات للبحوث والتطوير ، من هذا السبق الذي تَمَّ في الخارج ، نرجو أن يكون لكل موقع من مواقع العمل والإنتاج ، وكل مركز من مراكز النشاط الإنساني وحدة بحثية تعني بتطوير العمل بهذا الموقع أو المركز ، وتعمل على النهوض بإنتاجيته ، أو بما يؤديه من خدمات ... وبذلك تتطلع مصر عن طريق البحث العلمي وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أن تحقق التنمية بمختلف أبعادها الإقتصادية والإجتماعية ، وبناء التقدم بين ربوعها ، وتحقيق الرخاء والرفاهية لأبنائها ، خاصة وأن مصر تسعى جاهدة إلى تحقيق هذا الهدف الكبير في العصر الحاضر الذي يُطلق عليه بحق عصر التنمية ، ومن هنا أخذت تنهض بخطط طموحة للتنمية تستهدف تطوير إقتصادياتها ومجتمعها بسرعة وكفاءة.

والواقع أن مصر تتوافر فيها الآن مقومات التطور والتنمية ، فهي تملك طاقات وموارد كثيرة تتيح لها الإنطلاق وبناء التقدم بسرعة وكفاءة إذا أُحسن إستخدام تلك الطاقات والموارد ، و التنسيق وتحقيق التكامل بينها ، ويحتاج هذا الأمر إلى القيام بالدراسات والبحوث العلمية التي تكفل إستخدام تلك الموارد والطاقات على نحو يعطي أفضل النتائج وأسرعها ، أخذاً في الإعتبار أن الرئيس حسني مبارك أعلن في العديد من المناسبات بصفة عامة ، وخطاباته أمام مجلسي الشعب والشورى بصفة خاصة ، أن أحداً لن يَحلَّ لنا مشاكلنا ... وأن الحلول لن تُقدَّم لنا على أطباق من ذهب أو فضة ... فلا حَلَّ إلا بعقولنا ... ولا بناء إلاَّ بسواعدنا ... ولا نهضة إلا إذا صحونا ونهضنا بإرادتنا وتصميمنا ... ويستطرد الرئيس داعياً الشعب إلى التعاون والتضامن في هذا المجال قائلاً ... أيدينا المترابطة القوية هي القادرة على رفع كل الأثقال لكي نخفف

الأعباء عن كاهل الكادحين والعارقين ... وما من دولة حققت تقدماً إلا بإعتمادها على أبنائها في العمل ... أي أن الإعتماد على القوة الذاتية هو أساس أي تقدم في أية دولة في العال.

وفي إعتقادنا أنه ينبغي أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على إشاعة المفهوم الواسع والعميق للبحث العلمي بين أفراد المجتمع وتهيئة المناخ العلمي المناسب لمارسته على وجه سليم ، بحيث يصبح سمة عامة للمجتمع ، وأسلوباً عاماً للحياة يضبط الجميع سلوكهم على أساسه ، ومنهاجاً لتحقيق التطور وبناء التنمية والتقدم في مختلف المجالات ، ومما يساعد على تجقيق ذلك ما يأتي :

- تنشئة الأجيال الصاعدة على هذا المفهوم منذ أولى مراحل التعليم ، وحتى الجامعة ، ويتطلب هذا ثورة تربوية وتعليمية كاملة تعمل على تطوير نظم التعليم ، وأساليبه ووسائله ، وطرق التدريس ، وذلك للقضاء على روح الإتكالية الشائعة اليوم ولغرس روح البحث والتحليل والإبتكار والإبداع ، والقدرة على التطوير والإرتقاء.
- العناية بطرق التعليم الذاتي ودعم وسائلها ، وهو الأسلوب الذي يتبعه المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، حيث تعتبر البحوث التي يُكَلَّف بها الطالب وفقاً للخطة العلمية للمعهد إطاراً نظرياً وعملياً ومرشداً للطلا[لإتباع أحد مناهج أساليب البحث العلمي وطرقه ، وكتابة البحوث وعرضها ، وإكتشاف قدرة الطالب على الإستعانة بالمراجع والدوريات والإطلاعات الحرة ، وبلورة كافة المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث.

  وكما يعرف أبناؤنا الدارسين أن خطة الدراسة بالمعهد تتطلب التعرُّف على مدى إستيعاب الدارسين لمنهج أسلوب البحث العلمي ، ومدى إلمامهم بأصول ومبادئ البحث العلمي ، ومراجعة هذه البحوث حسب القواعد العلمية المعروفة ، وذلك بهدف تصحيح أي جوانب سلبية يلاحظها السادة الأساتذة أثناء مراجعتهم لهذه البحوث.
- توفير القدرة الواعية المدركة لمفهوم البحث العلمي والقادرة على ممارسته سواء في الجامعات أو المعاهد العليا أو في المراكز القيادية بجميع مواقع النشاط ، وخاصة مواقع الإنتاج ومراكز البحوث المتخصصة.
- الإلتزام في تقويم أعمال وجهود الأفراد العاملين في مواقع العمل المختلفة بمعايير الكفاءة والقدرة على تحقيق التطور على أساس البحث العلمي الجاد والمنظم.

الخلاصـــة

يعيش مجتمعنا الدولي عصر الإستراتيجيات التنافسية من أجل تحقيق أعلى مقاييس جودة الإنتاج والخدمات ، في إطار معايير ومقاييس تضعها هيئات علمية متخصصة بهدف كسب الأسواق لإنتاجها وخدماتها ، وهذه المعايير والمقاييس قابلة بإستمرار للتطور على قدر الجهود البحثية التي تبذلها إدارات التغيير والبحث والتطوير في سباق الجهود العلمية التي تبذلها المؤسسات الكبرى ، ومن خلال هذه الجهود تتوصل إلى إكتشاف وإستخدام أحدث ما توصَّل إليه العلم وبحوث التطوير من تكنولوجيا في تطوير إنتاجها وخدماتها ، وهي في ذلك لا تعتمد فقط على جهود إداراتها المتخصصة ، إنما عينها دائماً على ما تصدره المنظمات الدولية المتخصصة في هذا الشأن ، كالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي والمفوضية الدولية الفنية لشئون الكهرباء ، حيث أن هاتين المنظمتين تقومان بجهود مشتركة لتطوير المواصفات القياسية لتحسين نوعية الإنتاج وأداء الخدمات في ضوء مُستحدثات العلوم والتكنولوجيا.

والجدير بالذكر أن المؤسسات الكبرى في العالم قد أعادت تنظيم شئونها وهياكلها بحيث ضَمَّنَت هيكلها التنظيمي والإداري إدارات للتغيير أطلقت عليها " إدارة التغيير " ، وتقوم هذه الإدارات بنشر الوعي المُبكِّر بالتعديلات التي ستطرأ على منظومة جودة النظم المعروفة بعائلة أيزو ٩٠٠٠، وهي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمقاييس التي ينبغي توافرها في السلع والخدمات ، بحيث إذا توافرت هذه المقاييس يُمكن أن تحظى بشهادات معترف بها ... أي الإعتراف بأن نظامها الإداري ، وإنتاجها وخدماتها يتوافق مع نظام إدارة الجودة.

وعلينا في مصر أن نقتنع بأن الإتجاه إلى العولمة وحرية إنتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة والتكنولوجيا والمعلومات عبر القارات مع إختصار المسافات وتقلصها هو إتجاه حتمي فرضته ظروف التطور وطبيعته ولا يمكن مقاومته أو تغييره ، ولكن يمكن الإستعداد له والتأهل لما يفرضه هذا العصر من متطلبات لمواجهة ما يفرضه أيضاً من تحديات تتطلب تنمية المهارات والقدرات.

والمراقبون للأمور هنا في مصر يرون أن نظرتنا إلى المواصفات .. هي نظرة محدودة في إجمالها .. فأيزو 9000 تعني في نظر بعض رجال الأعمال مجرد شهادة يتم الإحتفال بالحصول عليها كنهاية جهد كبير وليس بداية لجهد أكبر ، وبرغم كل ذلك فإن ٣٨٠ منظمة فقط حصلت على شهادة التوافق مع متطلبات أيزو 9001 ، 9002 في مصر حتى الآن..!!

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن علماء الإدارة يرون أنه عند الإهتمام بصياغة إستراتيجية التغيير ، ينبغي التركيز على العلاقات التنظيمية المتبادلة ، في إطار الأسلوب العلمي في إجراء عمليات تحليل التغيير المتعدد المستوى ، أخذاً في الإعتبار أن إستراتيجيات التغيير التنظيمي أصبحت بالنسبة للمنظمات في غاية الأهمية لتحقيق النمو المتواصل ، والأداء التنافسي في ظل آليات وإقتصاديات السوق ، حيث تهتم هذه الآليات إهتماماً كبيراً بتنمية مهارات المديرين لكي يصبحوا قادرين على التوجيه والتعليم وتنمية مهارات العمل الجماعي ، وأن يكون لديهم مفهوم النظرة العامة الشاملة لرسالة المنظمة وأهدافها ووسائل تحقيق هذه الأهداف ، وفي نفس الوقت يكون هؤلاء المديرين متخصصين وظيفياً ولديهم قدرة على التحليل ومعرفة وجهة نظر المتدربين عن التغيير الذي تستهدفه المُنظمة.

كما ينبغي أن يكون واضحاً أن علماء التخطيط الإستراتيجي يُحذرون مما يلمسونه في كثير من الأحيان فيما يتعلق بإعداد الخطط القصيرة الأمد بدون الإهتمام بعلاقتها مع الخطط الطويلة الأمد ، وهذا في رأيهم خطأ جسيم.

يرى علماء التخطيط الإستراتيجي أنه على الرغم من إمكانية إيجاد المرونة في الخطط ، فإن هذا وحده لا يمكن أن يُحقّقْ التغيير في الخطط ، ويضربون مثلا على ذلك بموقف ربان السفينة ، فإن عليه أن يقوم دائماً بمراقبة خط السير باستمرار وتعديل خططه بشكل يُؤَمّنْ بلوغ الهدف المنشود.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن وضع أي إستراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصون يملكون إحساساً قوياً بقيم المجتمع الأخلاقية ، ذلك أن التنفيذيين يتحملون مسؤولية كبرى نحو رفاه الآخرين ونحو المجتمع الذي يَعتبر منظماتهم جزء منه.

إن المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تتبنى إستراتيجيات تغيير تطورية ، ويُحذّر علماء الإدارة من النهج البيروقراطي في إدارة المنظمات ، ويُقدمون العديد من الدراسات والحالات التي توضّح أن دورة حياة المنظمات ذات النهج البيروقراطي تتعرض أثناء نموها للعديد من المشاكل والعقبات ، وتجد نفسها في فترة معينة أنها قاب قوسين أو أدنى من الفشل ، ولا يُنقذها من هذا الموقف إلاّ إجراء " التغيير الإستراتيجي ".

ويُجمع علماء العالم الآن على أهمية أن تتبنى المؤسسات التعليمية بصفة عامة ، والجامعية بصفة خاصة النهوض بالمناهج التعليمية بحيث تكون قادرة على حسن إعداد الخريجين بحيث تكون لهم القدرة على البحث العلمي ، حيث أنه المدخل الطبيعي لأي نهضة حضارية ، كما أنه من لوازم الحفاظ على المستوى العلمي والثقافي وتنميتهما.

تنبيـــه

* احرص عـلى تَفَهُّم واستيـعاب المصـطلحـات باللغـة الانجليزيـة .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنـك الإسهاب فى مناقـشة القضـايا فـى حدود معلوماتك التى اكتسبـتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشـة

* لماذا يُطلـق علماء العـالم فى مؤلفـاتهم علـى عصرنا الذى نـعيش فيه أنـه «عصر الإستراتيجيات التنافسية» ؟ وما هى الأساليب التى يمكن الإستعانة بها لرفع مستوى الآداء وتدعيم التجارة الدولية ؟
* تناول بالشرح والتعليق موضحًا : . . . لماذا يرى عـلماء إستراتيجية التغيير ضرورة الإهتمام بصياغة إستراتيجية التغيير ؟ . . . وماذا يعنى مفهوم هذا الإصطلاح ؟ . . . ولماذا يُطالب عـلماء الإدارة بالإهتمـام بالأفراد بصفة عـامة ، والمُبدعين والمبتـكرين بصفة خاصة ؟ . . . وما هو رأيك الخاص فيما يتعلق برعاية المُبدعين ومدى إرتباط هذه الرعاية بإستراتيجية التغيير ؟

* تناول بالشرح والتعليق موضحًا أهمية التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ، وما هى أهمية هذا التفاعل فيما يتعلق بتحديد أهداف التخطيط الإستراتيجى ؟

* «يرى علماء الإدارة أن عملية التخطيط الإدارى الإستراتيجى من أجل تحقيق الأهداف المقررة تهتم بالدرجة الأولى بالقدرة على التنبؤ بإمكانية وضع الخطط موضع التطبيق العملى» .

علّق على العبارة السابقة ، شارحًا الخطوات العلمية والعملية لتحقيق التخطيط الإستراتيجى الفعال .

* تناول بالشرح والتعليق موضحًا . . لماذا يرى علماء التخطيط الإستراتيجى أنه عند النظر فى مستقبل المنظمات يُستحسن أن تكون هناك مجموعات بديلة من الأسس وخطط بديلة مبنية عليها .

* «لماذا يحذر علماء التخطيط الإستراتيجى من إعداد الخطط القصيرة المدى التى لا تتوافق مع الخطط متوسطة وطويلة الأمد ؟» .

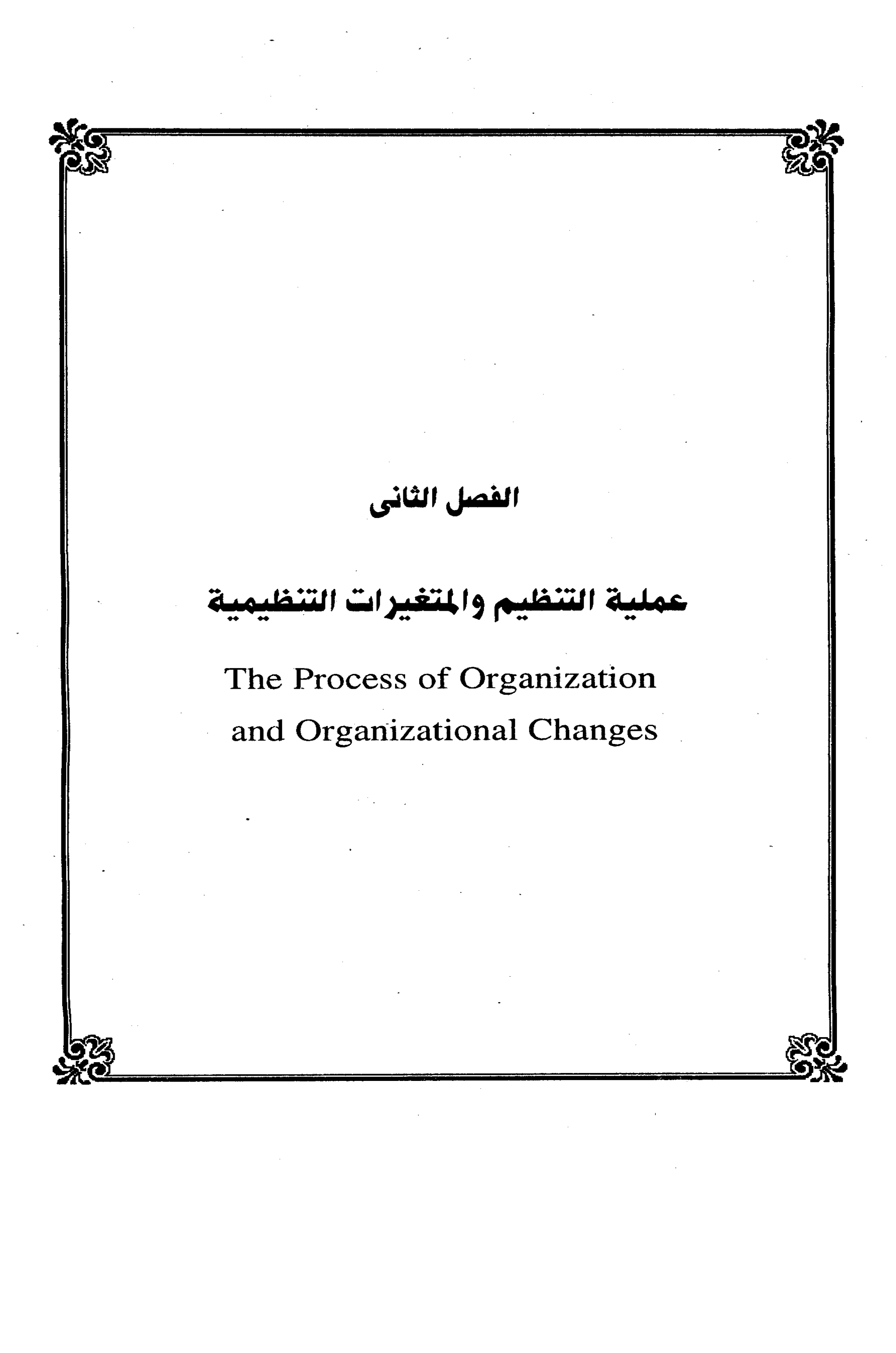
علّق على العبارة السابقة ، ثم وضح رأيك الخاص فيما يتعلق بمدى تطبيق هذا المفهوم فى حالة مقابلة المنظمات بعض الظروف التى تفرض عليها التغيير؟ .

* ما هى المفاهيم النظرية والعملية التى دفعت علماء الفكر الإستراتيجى إلى المناداة بإعتبار القيم الأخلاقية والقدرة الفنية من أساسيات التغيير ؟

* تناول بالشرح والتعليق المهام الرقابية التى يمارسها المديرون وصولاً إلى سلامة الأداء وتحقيق الأهداف .

* إشرح مؤيدًا رأيك بالهياكل التنظيمية والإدارية أحد نماذج الفكر الإدارى فيما يتعلق بصياغة الإستراتيجية .

* أكتب بحثًا تتناول فيه دور مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم العالى بصفة خاصة فى حسن إعداد خريجيها للإسهام فى عملية التنمية فى ضوء إستراتيجيات التنمية التنافسية .



الفصل الثانى

عملية التنظيم والمتغيرات التنظيمية

The Process of Organization and Organizational Changes

عملية التنظيم والمتغيرات التنظيمية

The Process of Organization & Organizational Changes

مقدمة :

يُعتبر عنصر التنظيم العنصر الثانى من عناصر* الإدارة ، ويبرز التنظيم إلى الوجود إذا ضم اثنان أو أكثر مواهبهم ومواردهم لتحقيق هدف مشترك وهناك اصطلاح شائع يعرف التنظيم بأنه عبارة عن الأشخاص .

ويكاد يجمع علماء التنظيم والادارة ، على أن التنظيم هو الإطار العام الذى تتم من خلاله الادارة . . وهذا يعنى أن التنظيم ليس هدفاً فى ذاته . . وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية . . أنه أداة لتحقيق هدف . . الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن مختلف العلاقات وتحديد الأساليب التى تُؤدَّى بها مختلف أوجه النشاط . . والأسلوب الأمثل لاتصالات العمل . . بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع ، وهناك من ينظر إلى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى إطار المجتمع الذى يعمل فيه وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته ، وعلى هذا الأساس فإن ما يحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه . . والتنظيم الرسمى يسعى إلى أن تكون أهداف هذه التنظيمات غير الرسمية فى حالة حدوثها ، تسير فى نفس الطريق الذى يحقق أهداف المشروع بأسره . . وإلا حدث الاحتكاك وسوء الفهم والتنازع الخفى على سلطة القيادة بحيث يترتب على ذلك تعدد فى القيادة . . قيادة رسمية مُعْلَنة . . وقيادة غير معلنة خلقتها الظروف الاجتماعية التى قربت بين فريق أعضاء الجماعة الخاصة التى يطلق عليها فى التنظيم « تنظيم غير رسمى » ولا شك أن هذا تكون له أسوأ الآثار على تحقيق أهداف المشروع . . ولك أن تتصور مدى الضغوط . . والتوترات . . والشعور بالكراهية المتبادلة . . وما يترتب على ذلك من اثار نفسية

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا العملية الادارية والتطبيق الادارى ، الناشر : مكتبة عين شمس .

نتيجة للشعور بعدم الاستقرار الوظيفى الذى يعتبر عنصراً من أهم عناصر الانتاج وتحقيق الأهداف .

إننا نوجه النظر إلى أن التنظيم * على جانب كبير من الأهمية ، فيما يتعلق بتحقيق العملية الادارية على الوجه الأمثل . . الأمر الذى يتحتم معه دراسة موضوع ألتنظيم بعناية فائقة ، وهناك من يرى أنه توجد على أى حال اعتبارات إضافية تجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهمية خاصة للدراسة بالنسبة لطلبة الكليات فى عالم اليوم . . وبعد التَخَرُّج فإن هناك احتمال بالنسبة للطالب ليس فقط أن يعمل فى منظمة . . بل إنْ آجلاً أو عاجلاً ، فإنه سيصل إلى مراكز سيصبح فيها مسئولا عن توجيه المنظمة ، والتخطيط لها .

الحاجة إلى التعاون :

من الحقائق التى ينبغى أن تكون موضع اعتبار الدارسين لعلوم الادارة ، أن أسباب الاهتمام بالعملية التنظيمية إنما ترجع بالدرجة الأولى إلى الحاجة إلى « تعاون كفء وفَعَّال » « The need for effective and efficient cooperation » .

ويرى بعض علماء الادارة ومنهم عالم الادارة « برنارد » أن الناس محتاجون إلى أن يتعاون بعضهم مع بعض ، وأن ظروف الحياة تدفع الإنسان إلى أن يتعاون مع أخيه الإنسان ، وأن البشر مجبرون على التعاون من أجل تحقيق أهدافهم ، وذلك بسبب إمكانياتهم الجسدية والبيولوجية المحدودة ، هذا بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية والنفسية التى تعمل على الحد من قدرات الفرد ، وهذه القدرات المحدودة تحول دون قدرته على تحقيق الاكتفاء الذاتى .

(*) لمعرفة عناصر التنظيم الجيد نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا الادارة بين النظرية والتطبيق - الباب الثالث مكتبة عين شمس .

كل ذلك يجعل من التعاون أمراً مرغوباً ، وبما أن التعاون من خلال المنظمات يمكن أن يحقق مزيداً من الانتاج بأقل تكلفة فى معظم الأحوال ، فإن السبب الرئيسى للتنظيم يستند إلى الرغبة الجماعية فى تحقيق الأهداف التى قررتها .

Human beings are forced to cooperate in order to achieve their personal goals because of their inherent biological, or physical, limitations. Given cooperation based on these essential limitations, there arise, in addition, social and psychological factors that tend to limit individual abilities for self-satisfaction and make cooperation desirable. Since cooperation can be more productive and less costly in most instances with some kind of organization, the basic reason for organization lies in the economy of attainment of objectives deemed by a group to be desirable.

معرفة الأهداف :

ومن الحقائق التى أجمع عليها علماء التنظيم والادارة والمستمدة من البحوث التى أجروها ، ومواقع العمل التى زاروها ، والحوارات التى دارت بينهم وبين القوى العاملة ، تبين لهم فى كثير من الأحوال أن الأكثرية من القوى العاملة تجهل أهداف الجماعة أو لا تهتم به :

"In many cases a vast majority of the members neither know nor care about group's objectives."

ومما لا شك فيه أنه لا يمكن تحقيق أهداف المشروعات إلاّ من خلال إيمان القوى العاملة بالأهداف ، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم على أداء الأعمال وصولاً إلى الارتفاع بمعنوياتهم وطاقتهم الانتاجية ، ومن أجل ذلك يرى الكثير من علماء الادارة أنه ينبغى اعتبار « مبدأ وحدة الهدف The principle of unity of objectives » أحد المبادئ

الأساسية للعملية التنظيمية ، ومن بين هؤلاء العلماء العالميين « هارولد كونتز ، وسيريل أودونل » فى مرجعهما بعنوان « مبادئ الادارة » .

وكذلك العالم أرفيك Urwick الذى اعتبر مبدأ وحدة الهدف من بين أحد عشر مبدأ لتحقيق العملية التنظيمية الجيدة .

ويمكن أيضاً الرجوع إلى ما ذكره ونشره هذا العالم فى العدد الذى أصدرته الجمعية الأمريكية للادارة فى عام ١٩٥٢ تحت عنوان « نظرية التنظيم Theory of Organization » .

كما وأرجو أن أوجه النظر إلى ما كتبه عالم الادارة « تشستر برنارد Chester I. Barnard » فى مرجعه بعنوان « وظائف المدير Functions of the Executive » حيث أنه أشار إلى أن مبدأ وحدة الهدف من بين أساسيات فعالية التنظيم ، وكان من بين ما قاله فى هذا الشأن أن التنظيم قد يكون فعالاً ، رغم أنه قد لا يكون ذات كفاءة عندما يبلغ الهدف .

> The principle of unity of objective is a matter of "effectivness" of organization, making the point that an organization is effective, although not necessarily efficient, when it gains its objective.

عملية التنظيم ومبدأ الكفاية : The principle of efficiency

يرى علماء التنظيم أنه يمكن وصف التنظيم بأنه كفء efficient عندما يحقق الأهداف المقررة ، . . . ويمكن وصف التنظيم بأنه « فعال effective » ، فى حالة إذا كان قد حقق هذه الأهداف بأقل قدر من الجهد والتكاليف .

وفيما يلى النص :

> "An organization is efficient if it meets its objectives (i.e. is effective) with the minimum unsought consequences, or costs".

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن مفهوم الكفاية The concept of efficiency يستخدم عادة بحيث يكون له علاقة فيما يتعلق بالنسب العلمية المتعارف عليها فى دوائر الأعمال فيما يتعلق بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات The ratio of output to input.

كما نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن بعض علماء الادارة أوضحوا أن مفهوم الكفاية يحمل فيما يحمل معايير غامضة ومتغيرة . . « A vague and variable criterion » .

فمثلاً قد يوجِّه أحد رؤساء الشركات كل اهتمامه إلى عناصر التكاليف . . والسوق . . وأهداف الربح . . الخ . وقد يلجأ عند اهتمامه بهذه العناصر إلى استخدام بعض الأساليب التكتيكية التى من شأنها أن تجعل القوى العاملة تستشعر عدم الرضى . وعدم الرضى هذا قد ينعكس أثره بحيث يؤدى إلى عدم رضاء المرؤوسين عن المنظمة ! . . .

وقد يرى أحد المديرين أن معيار الكفاية الوحيد من وجهة نظره تتمثل فى الربح

One manager may feel that the only standard of efficiency is profit.

وقد يرى مدير آخر أن معيار الكفاية من وجهة نظره هو فى بقائه واستمراره فى مركزه الادارى Survival.

وقد يكون معيار الكفاية فى نظر أحد المديرين هو مركز المنشأة التجارى فى الأسواق بالنسبة لنشاطها Business status . . بينما قد يرى آخر أن معيار الكفاية هو فيما تقدمه المنشأة من خدمات عامة public service وقد يرى بعض المديرين أن معيار الكفاية يتمثل فيما تحققه المنشأة من نمو وتوسع Growth and expansion .

وعلى أى حال ، فإننا نرجو أن نوجه الأنظار إلى أنه مهما تعددت وتنوعت معايير الكفاية لدى المديرين وفقاً لما يرونه ويقابلونه من الناحية التطبيقية ، فإن هناك اجماع لدى علماء التنظيم على أن مبدأ الكفاية يعتبر من بين الأولويات التى يقاس بها أى تنظيم .

"The principle of efficiency underlies the measurement of any organization".

خلافات حول الكفاية : Conflicts in Efficiency

نطاق الاشراف والمراحل والمستويات :

من الحقائق المعروفة فى منشآت الأعمال أن سهولة عملية الاتصال تعتبر لازمة وضرورية لتوصيل حقيقة الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بها إلى كافة الوحدات الى يتضمنها هيكلها التنظيمى ، غير أنه قد تبين من البحوث والدراسات التى أجراها علماء التنظيم أن توصيل ووضوح التعليمات قد يكون تاماً وفى غاية الكفاءة فى قمة البناء التنظيمى ، غير أنه يمكن أن يفقد شيئاً من هذه الكفاءة عند تقسيمه فى المستويات الأدنى ، الأمر الذى يؤدى إلى ضياع فى الوقت بالإضافة إلى أعباء التكاليف الادارية التى تتحملها المنشآت لتنسيق أوجه النشاط المختلف للادارات والأقسام التى يتضمنها الهيكل التنظيمى للمشروع .

ومن هذا المنطق يرى بعض العلماء أن الأهمية القصوى التى توليها المنظمات للاستفادة من الهيكل التنظيمى ، والمراقبة الدائمة لعلاقات السلطة التى ترتبط بتنظيم هذا الهيكل ، تتسبب فى كثير من التعقيدات والخسائر كلما أصبح الهيكل التنظيمى مُحَمّلاً بالعديد من الادارات والمراحل :

"The very necessity for utilizing an organization structure and following authority relationships causes complexity and losses as this structure becomes laden with departments and levels".

الشعور بالاحباط :

كما قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنه وفقاً لمتطلبات الادارة العلمية ، فإنه ينبغى عند تصميم الادارات والوحدات المختلفة التى يتضمنها المشروع أن نراعى العلاقة

بين عدد المرؤوسين الـذين يمكن أن يديرهم رئيس الوحـدة بفعالية بهدف تحقـيق الكفاءة والانتاجية ، وقد أدى هذا المفهوم إلى تعدد المراحل والمستويات فى التنظيم ، وقد أثبتت العديد من البـحوث والدراسات التى أجراها علماء التـنظيم عند دراستهم للتـنظيم متعدد المراحل والمستويات فى المنظمات الكبيرة ، أثبتت هذه البحوث مع المنظمات الكبيرة شعور أى فرد بالاحباط إزاء تعدد هذه المستويات التى تمثـل خطوط السلطة ، وينبغى أن تنسب من خلالها الاقتراحات والأسئلة والتعليمات وفقاً للتسلسل القيادى .

Experience with large organizations proves to any individual the frustrations of "Layering" whereby authority, suggestions, questions, and instructions must flow up and down the chain of command.

ضعف المعنويات :

وقد يكون من بين عوامل الاحـباط التى يشعر بها الموظفون عند عمـلهم فى منظمة تتبنى الشكل التنظيمى الطويل ، ما قـد يشعرون به من ضعف فى معنوياتهم ، فالأفراد لا يحبون أن يُنـظر إليهم فى مواقـع عملهم على أنـهم موظفون ثانويـون . . أو بمعنى أوضح « تروس فى آلة Cogs in a machine » . . إن القوى الوظيفـية ترغب فى أن يكون لديها كافة المقومات التى تدفعها إلى الشعور بالانتماء Feeling of belonging .

لذلك يرى علماء التنظيم والادارة أنه قد يكون من بين ما يساعد على تحقيق الشعور بالانتماء لدى القوى الـعاملة فى المستويات الأدنى من سلم السـلطات والمسئوليات . أن تجتمع المستويات المسـئولة فى مرحلة الادارة العليا بالمستويات الأدنى لتـتولى بنفسها شرح الخطط والسياسات ، وتفسح القوى العاملة الوقت لتقديم الأسئلة والاستفسارات ثم تجيب عليها وتوضح كافة الأبعاد التى قد تكون غير واضحة أو مفهومة لدى المستويات الأدنى .

ومما يـؤكد هـذه الحقـيقـة ، أن عالـم الادارة المشـهور « ج . س . وورذى J.C. Worthy » يقول فى بحثه « الهيكل التنظيمى ومعنويات القوى العاملة -Organization

Structure and Employee Morale » الذى نـشره فـى عام ١٩٥٠ فـى « المجلـة الأمريكية لعلوم الاجتماع American Sociological Review » « أن القوى الوظـيفية فى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمى ، تكون غارقة فى مراحل متعددة من المستويات التنظيمية التى يتضمنها الهيكل التنظيمى الطويل . . ومثل هذه القوى العاملة لديها فرص قليلة لتنمية قدراتها على الاعتماد على النفس والمبادرة » .

> "The lower-level employee, submerged under a long hierarchy of organization levels, has few opportunities to develop a capacity for self reliance and initiative".

ويرى بعض علماء الادارة أن كثيراً من المنشآت تجد نفـسها فى موقف يجعلها تتبنى مثل هذه السيـاسة ، لا لرغبة منها فى ذلك ، ولـكن للأسف نتيجة للعـجز الشديد فى الحصول على مديرى مرحلة الادارة العليا والمتـوسطة ، بسبب الحروب والنمو السريع فى الصناعة :

> "The shortage, too of managerial personnel in the middle and top levels of management, occasioned by the war years and the rapid expansion of industry".

عملية التنظيم والتقسيم الادارى :

The Process of Organization and Departmentation

وفى ضوء المعانى السابقة ، يرى علماء التـنظيم والادارة الأهمية القصوى عند القيام بالبحوث والدراسات التى ترتبط بالعملية التنظيمية الاهتمام بالتقسيم الادارى عند تصميم الهيكـل التنظيمى لـلمشروع ، ويرتبط هـذا التقسيم بأعـداد اللوائح المناسبـة التى تُحدِّد بوضوح الوظائف والأعمال لكل فرد ، فى نطاق تحليل الوظائف والأعمال لكل قسم من الأقسام ، وينبغى علـى المشروعات أن تستعين عند تحليل الوظائـف والأعمال بالكفايات الفنية الـتى تقوم بالبحوث والدراسـات المتعلقة بمثل هـذه التحليلات التى تتـطلب جمع الكثير من البيانات والوثائق التى تتعلق بهذه الوظائف .

ويرى العديد من علماء التنظيم والادارة أن من بين الوسائل العلمية والعملية للعملية التنظيمية التى ينبغى اتخاذها قبل التعيين أو تفويض السلطات لأى فرد فى التنظيم الانتهاء من كافة البحوث والدراسات التى تتعلق بالخطوات الآتية :

(١) تحديد أهداف المشروع

The establishment of enterprise objectives.

(٢) صياغة الخطط والسياسات التى تكفل تحقيق هذه الأهداف

The formulation of plans and policies for their accomplishment.

(٣) تقرير أنواع النشاط اللازم لوضع هذه الخطط والسياسات موضع التنفيذ

The determination of activities necessary to execute these plans and policies.

(٤) توضيح وتقسيم مختلف أوجه النشاط

An enumeration and classification of the activities.

(٥) تجميع أوجه النشاط بالأسلوب الذى يحقق أكبر قدر من الفعالية فيما يتعلق بأهداف المشروع

A grouping of activities for greatest effectiveness in terms of enterprise objectives.

(٦) تحديد النشاط المنوط بكل مجموعة ، وتفويض السلطات اللازمة لكل فرد فيها وغالباً ما يكون ذلك من خلال رئيسها ، ولا يمكن أن يتحقق بأى حال من الأحوال التنظيم الكامل للمشروع إلاّ من خلال توضيح علاقات السلطة الرأسية والأفقية التى تسود هذه المجموعة .

Assignment to each group; normally through its head, of the authority necessary to perform its activities. Organization is not completed, however, until these groups are tied together horizontally and vertically by authority relationships.

وأرجو أن يكون واضحاً أن المشروعات لا تقوم بتقسيم أوجه النشاط فيها إلى ادارات أو أقسام رغبة منها فى وجود هذا الهيكل فى حد ذاته . . كلا . . إن الغرض هو تحقيق الأهداف ، وتوصيل حقيقة الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالمشروع لكافة أجزاء المشروع فى نطاق هيكله التنظيمى .

وبالطبع فإن عملية التنظيم فى أى منشأة قائمة ومستمرة ، لا توجد فيها المشكلات التنظيمية التى ترتبط بأفضلية إعداد الهيكل التنظيمى من أسفل ، أو من أعلى . . . لأن عملية التنظيم هى عملية مستمرة ، وأن التوقعات العادية بالنسبة للمشروع القائم ترتبط بالنسبة لأى مجموعة من النشاط بالمهام نفسها ، وأن هذه المهام تكون موضع الاعتبار الدائم على كافة المراحل والمستويات ، لتحقيق التناسق والتناغم بين المشروع والخطط السابق وضعها للجماعة وواجباتها .

Of course, in a going concern the problem of whether one builds from the top down or the bottom up does not arise. The organization process is continuous; and the normal expectancy is that the tasks themselves and their grouping will be simultaneously under consideration at all levels in order to bring the enterprise into tune with tested guides of association and assignment.

مبررات تعديل التنظيم :

The reasons for organization readjustment

على الرغم من أن السبب الرئيسى لتعديل التنظيم هو عادة حاجة الشركة إلى مواجهة التغييرات فى البيئة التجارية ، فقد يكون هناك أسباب أخرى ملحة . ومن بين

هذه الأسباب تلك المتعلقة بالبيئة التجارية كالتغييرات فى عمليات الشركة الناشئة عن اقتناء ممتلكات كبيرة ، أو بيعها ، والتغييرات فى خط الانتاج وطرق التسويق ، والدورات التجارية ، والتأثيرات التنافسية ، وتقنية الانتاج الجديدة ، وسياسة نقابات العمال ، وسياسة الحكومة التنظيمية والمالية ، هذا بالإضافة إلى أن من العوامل المحيطة المهمة أيضاً تطور فن وعلم التنظيم . فقد يكون من الممكن تطبيق أساليب ومبادئ جديدة كالادراك مثلاً بأن أفضل طريقة يمكن بها تنمية مهارات وقدرات المديرين هي السماح للمديرين أن يقوموا بادارة وحدات لا مركزية شبه مستقلة فى الشركة أو ممارسة أساليب جديدة لاكتساب القدر الكافى من الرقابة المالية مع السماح بقدر كبير من اللامركزية .

وعندما يصل مدير جديد إلى مرحلة الادارة العليا فى ادارة الشركة أيضاً يحتمل كثيراً أن تكون عنده أفكار معينة فى الادارة خاصة به . ويميل نواب الرؤساء الجدد ورؤساء الادارات الجدد إلى الإحساس بالشعور نفسه . وقد تأتى هذه التحولات فقط من رغبة القادة الجدد فى إحداث التغييرات ، أو من الأفكار المكونة فى رؤوسهم من جراء خبرتهم السابقة ، أو من كون أساليبهم الإدارية وشخصياتهم تتطلب تعديل التنظيم .

وبالإضافة إلى ذلك فإن التعديل ينجم غالباً عن ظهور مواطن النقص فى الجهاز القائم . وبعض هذا ناشئ عن مواطن الضعف فى التنظيم نفسه كوجود نطاقات إدارية واسعة جداً ، أو مستويات كثيرة ، أو نقص فى الاتصالات وضعف فى التنسيق بين الإدارات ، أو وجود عدد كبير جداً من اللجان ، أو عدم الانسجام فى وضع السياسة ، أو التباطؤ فى اتخاذ القرارات ، أو تقصير المؤسسة فى تحقيق أهدافها كما يتضح ذلك من العجز عن تلبية الطلبات فى أوقاتها أو التكاليف الباهظة أو فشل مهمة الرقابة الفعالة على الأموال . وقد ينشأ النقص الآخر عن تقصير المدير . فقد تصل الخلافات بين الأجهزة التنفيذية إلى حد لا يعود فى الإمكان حلها إلا بإعادة التنظيم . ويمكن تفادى الأضرار التي قد تنشأ عن وجود مدير لا يتمتع بالمعرفة أو المهارة اللازمه ، ولسبب ما

لا يمكن استبداله عن طريقة تعديل التنظيم بشكل ينقل فيه مقدار كبير من سلطة اتخاذ القرارات إلى مكان آخر فى المؤسسة . وكذلك يمكن حل المشاكل الناتجة عن اختلاف الشخصيات وتضاربها عن طريق إعادة التنظيم .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Although the basic reason for organization readjustment is ordinarily the need for the firm to meet changes in the business environment, there may be other compelling reasons. Those related to the business environment include changes in a company's operations caused by acquisition or sale of major properties, changes in the product line, marketing methods, business cycles, competitive influences, new producing techniques, labor–union policy, or government regulatory and fiscal policy. In addition, an important environmental factor is the state of the art and science of organization. New techniques and principles may be applicable, such as the realization that managers are best developed by being allowed to manage decentralized semiautonomous units of a company, or such as new methods to gain adequate financial control while allowing a high degree of decentralization.

When a new chief executive officer comes into the top management of a company, moreover, he is likely to have some definite organizational ideas of his own. New vice–presidents and new department heads tend to feel the same way. These shifts may come merely from the desire of new leaders to make changes, from ideas formulated through their previous experience, or from the fact that their methods of managing and their personalities require a modified organization.

Furthermore, readjustment often results from demonstrated deficiencies in an existing structure. Some of these arise from organizational weaknesses themselves, such as excessive spans of management, too many levels, inadequate communication, poor interdepartmental coordination, excessive numbers of committees, lack of uniformity in policy making, slowness in decision making, or failure of organization to accomplish objectives, as evidenced by inability to meet delivery schedules, excessive costs, or breakdown of effective financial control. Other deficiencies may stem from inadequacies of the manager. Staff–line conflicts may develop to such an extent that they can be resolved only by reorganization. Lack of knowledge or skill by a manager, who for some reason cannot be replaced, may be avoided by the expedient of organizing so as to move much of the authority for decision making to another place. Personality clashes between managers also may be solved by reorganization.

والذى يعنينا فى هذا المقام أن نوجه النظر إلى أن علماء وخبراء الإدارة يؤكدون على أهمية مسايرة ركب الأحداث وعلى وجه الخصوص المتغيرات التى تحدث على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى وتترك آثارها على النشاط الاقتصادى والاجتماعى والسياسى . . إن هذه المتغيرات تتطلب من المنظمات أن تقوم بالبحوث والدراسات اللازمة التى تتعرف من خلالها على حقائق الأشياء ، ثم القيام باعادة التنظيم لتطبيق السياسات الادارية اللازمة للتغلب على المشكلات التى قد تقابلها نتيجة لأثر هذه المتغيرات على نشاطها ، على أن تأخذ المنظمات فى اعتبارها أن السياسات الادارية السليمة تستهدف دائماً مستقبل المنظمات وتطورها ونموها وكسب مزيداً من ثقة المتعاملين معها ، ومجتمعها الذى تعمل فيه .

الحاجة إلى اعادة التكيف واعادة التنظيم :

The need for readjustment and reorganization

بالإضافة إلى مواجهة الأسباب الملحة لإعادة التـنظيم ، فإن ثمة حاجة إلى التعديل المعتدل والمستمر وذلك فـقط للحفاظ على التنظيم من أن يستمر فـى مناخ يعانى فيه من القصور الذاتى ، وبعض رؤساء المؤسسات يتعمدون إحداث تغييرات تنظيمية إدراكاً منهم أن حيوية المؤسسة تتطلب اعتياد مرؤوسوهم على التغيير .

وهناك الكثير الذى يمكن قـوله فيما يتعلق بتنمية مثل هذا النـوع من التقليد فالناس المعتادون على رؤية التغيير يميلون إلى التـسليم بالتعديل اللازم دون التذمر أو الهبوط فى المعنويـات اللّذين يحدثان عـندما تصل إعادة الـتنظيم إلى المـرحلة التى لابـد أن تكون ثوريـة . ومن الناحيـة الأخرى فإن الإسراف فى تغيير التنظيم يؤثـر فى صميم العوامل الحاضرة للإنسان كعاملى المركز الاجتماعى والاطمئنان إلى المستقبل . فالشركة التى تقوم باستمرار بأعمال إعادة الـتنظيم قد تضر بمعنويات جماعتهـا الإدارية ومرؤوسيهم إلى حد يؤذى المؤسسة ، ويتسبب فى فقدانها كبار موظفيها وضياع كفايتها .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

In addition to meeting the impelling reasons for reorganization, there is a certain need for moderate and continuing readjustment merely to keep the structure from developing inertia. Some enterprise leaders, realizing that an organization must be a living institution, purposely make organizational changes to keep their subordinates accustomed to change.

Much can be said for developing this kind of tradition. People used to seeing change tend to accept needed modification without the frustration and demoralization that result when reorganization reaches the stage at which it

must be revolutionary. On the other hand, too much organizational change strikes at the core of those factors motivating human conduct, such as status and security. A company continually under–taking major reorganization may so damage the morale of its managerial group and their subordinates as to harm the enterprise, cause loss of key personnel, and lose efficiency.

علاقات الثقة من خلال التدريب الخاص :

Relation of confidence to coaching

إن اعتقاد المرؤوس فى أن رئيسه يثق فيه يُعتبر عنصراً استراتيجياً آخر فى عملية التدريب الخاص الذى تُنظمه المنشأة . . ففى مثل هذا التدريب المتاح يكون تبادل المعلومات مفيداً إلى أقصى حد . . هذا بالإضافة إلى أن المُتدرِّب سوف يشعر بأن إبلاغه رئيسه بأخبار سيئة لن يعود عليه بالضرر . وفى الواقع إن الرئيس يستطيع عن طريق عبارات التشجيع والثقة أن يغرس فى المرؤوس الشعور بأنه لن يتضايق منه مهما كانت الأحوال . إن كثيراً من الإنجازات التى تبدو ضخمة يقوم بتنفيذها رجال يؤمنون بأنهم « لن يخيبوا آمال رؤسائهم فيهم » .

ومن الصعب جداً بناء « صرح الثقة » . . إنه يحتاج إلى الكثير من الصبر والحكمة . . ومن السهولة العمل على إتلاف أو تحطيم هذا الصرح . . ويستطيع الرئيس بعدم يقظته وانتباهه ، أو عن طريق العمد والإصرار ، يستطيع الرئيس أن يغفل عن تقدير دور الثقة والتقليل من أهميتها وذلك من خلال إهماله ، وطموحاته الشخصية ، أو الضغوط التى يعانيها ، أو المشكلات الطارئة التى تقابله . . إن الرئيس بانشغاله بمثل هذه الأمور يقلل من مكانته عند المرؤوس ويهدم صرح الثقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس . . ومما يُقَلِّل من صرح الثقة فى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أن يبدو الرئيس عابساً أو متجهماً . . أو يعامل المرؤوس بازدراء ولا مبالاة . . أو عدم مراعاة أدب وأخلاقيات المعاملات .

إن الحفاظ علـى المستوى اللائق مـن الثقة بين الرئـيس والمرؤوس هو من مسـئولية الرئيس .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

The belief on the part of the subordinate that his superior has confidence in him is another strategic element in the coaching technique. In such a climate the exchange of information can be extremely valuable. The trainee may even feel that no harm will come to him if he brings bad news. Indeed, the superior can, through expressions of encouragement and confidence, create in the subordinate a feeling that under no circumstances would he disappoint his boss. Many assignments that look too big are carried off by men who "couldn't let their superior down".

The edifice of confidence is very difficult to build up. It requires immense patience and wisdom. It can be easily impaired or destroyed. Whether inadvertently or by design, the superior can, through carelessness, ambition, pressure of other matters, or the hazards of circumstance, undermine this carefully constructed relationship with a frown, a slight, an impoliteness.

The maintenance of the correct level of confidence is the responsibility of the superior.

التنظيم ومشكلة التدريب الادارى :

Organization and the problem of managerial training

تتعلق إحدى المسائل الحيوية التى تـواجه المديرين فى كل مشروع بوجود الأشخاص المؤهلين الذين يخلـفون القائمين بمناصب المديرين . إن المديريـن الصالحين ينظرون إلى

المستقبل . إنهم يـعرفون أن الحضارة ذاتها تعتمد على نوعيـة مديرى المشروعات ، إنها ليست خطوة كبيرة أن ترتبط هذه الحقيقـة الأساسية بمسؤولية كل شركة فى التأكد من أن لديهـا الرجال ذوى الفهـم والقدرة الضرورية لـلإسهام بكامـل جهودهم من أجـل نفع الشركة والمجتمع .

ويبرر وجود برنامج للتدريب على وظائف المـديرين أن مثل هذا البرنامج يساهم فى تطوير المديرين المهـرة . وقد يختلف القليل فى شأن وجود المديريـن الذين يكونون دائماً على أهبة الاستـعداد حينما يتطلب الأمـر وجودهم . ويعتبر التدريب مـن بين الوسائل الفنية اللازمة لايجاد عدد من المديرين الصالحين .

إن الهدف النهائى للـتدريب هو تشجيع تنمية قدرات الأفراد الـذين يكونون موضع ثقة الآخرين . فـأصحاب الأسهم والمديرون يحتـاجون إلى رئيس يُعتمد علـيه فى قيادة الشركة من أجـل صالح أصحابها والمرؤوسـون لرئيس مجلس الادارة يرغـبون فى رجل يُمكنهم أن يثقوا فيه . وهذا الشعور أمـر يوجد فى أعماق الإنسان والحيوان ، وهو يمثل الرغبة فى إلقاء المسؤولية الشخصية على عاتق الآخرين .

وتتوقف الثقة على مقدار الأمن الذى يمكن أن يقدمه رجال لديهم القدرة على التقدير والحكم . وتعتبر الحكمـة ذاتها نتيجة عدة قوى ، إن العاقل يمكنه تحـليل نتائج التجارب الماضية ويـتخذ قراراته فى ضوء النـتائج المستمدة مـن هذه التحليلات ، والتـدريب على وظائف المديرين هو بـذل مجهود من أجل توفير المعرفة والتجـارب ، وهو جزء متكامل مع المادة الـلازمة من أجل تنـمية القدرة عـلى الحكم عـلى الأشياء ، والحق إن المـعرفة والخبرة اللتين يحصل علـيهما المرء فى المعاهد التعليمية وما يتـلو ذلك من خبرات تعتبر الأساس لتنمية حد الذكاء الطبيعى .

ويُنظر إلى الـتدريب الادارى المناسب عـلى أنه عمليـة مُعَقَّدة . . إن المادة الخام هى الشخص الذى يتميز بالذكاء الحاد والقُدرة القيادية . وإلى هذه الصفات يُمكن أن يضيف المعهد الـتعليمى تيـسير عملية الاتـصالات وعمق المصالـح والمقدرة على استخـدام المنهج

العلمى . وأخيراً فإن شركة الأعمال والمكتب الحكومى وغيرها من المنظمات الاجتماعية يمكنها أن توفر الفرص من أجل الخبرة العملية العريضة فى دوائر الأعمال .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

One of the vital issues facing executives of every enterprise concers the prompt availability of qualified men to succeed those who occupy managerial posts. Good executives look to the future. They know that civilization itself depends upon the quality of enterprise managers. It is no great step to relate this basic truth to the responsibility of the individual firm to make certain that it has the men with the requisite potential to contribute their full measure to the welfare of the firm and of society.

A managerial training program is justified by its contribution to the development of skilled managers. Few would dispute the fact that executives do not just "happen" to be ready and available when needed. Among the techniques necessary to cultivate a supply of good executives is training.

The ultimate objective of training is to encourage the development of men in whom others have confidence. Stockholders and directors want a president who can be relied upon to guide the firm in the best interests of the owners. Subordinates of the president want a man they can trust. This yearning is one that is deeply embedded in man and beast, representing a desire to shift personal responsibility to the shoulders of others.

Confidence rests upon the security which men of judgment can provide. Wisdom itself is a resultant of several forces. The wise can generalize from an analysis of

past experience and base decisions on emergent principles. Managerial training is an effort to provide knowledge and experience, an integral part of the material needed for the development of judgment. Indeed, the knowledge and experience acquired in educational institutions and practical pursuits are the whetstones upon which natural intelligence is sharpened.

Managerial training is properly viewed as a complex process. The raw material is the man with high intelligence and leadership ability. To these qualities the educational institution can add facility in communication, breadth of interests, and ability to use scientific methodology. Finally, the business firm, the government bureau, and other social organizations can provide opportunities for broad practical experience in work situations.

وقد يكون من الأهمية أن نؤكد على نقطة على جانب كبير من الأهمية وهى أنه ينبغى عند تصميم التنظيم لكى يكون إطاراً عاماً تعمل من خلاله العملية الإدارية .. ينبغى مراعاة مبدأ المرونة Principle of Flexibility حيث أن أخذ هذا المبدأ عند التصميم يساعد المنظمات على بلوغ أهدافها عند حدوث المتغيرات البيئية Changing environments حيث أن التنظيم أساساً يستهدف استمرارية المنظمات ونموها وتقدمها وبذلك يساعد هذا المفهوم على تدعيم المنظمات وتحقيق فلسفة التغيير Philosophy of Change ، أخذاً فى الاعتبار أن المنظمات فى سعيها نحو تحقيق أهدافها ، تعمل فى إطار بيئة متغيرة داخلياً وخارجياً Both external and internal.

ومما لا شك فيه أن المنظمات التى يسود فيها البيروقراطية ، والعقول التى تَتَخَشَّب وتَتَجَبَّس عند مفاهيم تقليدية .. إن مثل هذه المنظمات ينمو فيها الجمود Inflexibilities ومقاومة التغيير Resistance to change ، والأساليب الاجرائية المعقدة Complicated procedures . هذا بالإضافة إلى الفصل الشديد بين حدود الإدارات too firm

Departmental lines . . ومثل هذه الأمور تُعرِّض المنشآت لخطر عدم القدرة على مقابلة المتغيرات سواء كانت تتعلق بالمعاملات ، أو التقنيات ، أو البيولوجية أو الاجتماعية .

Risking inability to meet the challenges of business, technical biological, and social change.

الأصالة والمعاصرة .. وليس النقل أو الاقتباس الجزئى :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هـناك من يَتَصوَّر أنه يمكن تغيير الأحوال من حال إلى حال عن طريق اقتباس أو نقل أسلوب أو آخر سبق تطبيقه وثبت نجاحه فى مشروعات أخـرى !! . . ليس هناك أبعد عـن الصواب من مثل هـذا الاعتقاد . . لأن الذى ينجح فى موقع مـعين ، وفى ظل ظروف معينة ليس حتماً احـتمال نجاحه فى ظل موقـع آخر ، وفى ظروف أخـرى . . ولذلك يطـالب علمـاء الادارة بصفة عـامة وإدارة الجودة الشاملة المتواصـلة بصفة خاصة بأهمية إعداد الإنسان ، فالإنـسان هو القوة الدافعة المُسيِّرة لشـئون الحياة ، وقد يـكون من حسـن إعداد الإنسان الاهتـمام بتربيـته وتثقـيفه وتعليمه منذ نعومة أظافره ، لأن الظروف البيئية الـتى يعيشها الطفل تترك بصماتها عليه إلى نهاية العمر . . ولـذلك قال العرب القول المأثور « التعلم فى الصـغر كالنقش على الحجر » . . ولذلك اهتمت الـيابان بتعليم الطفل . . وهى فى اهتمـامها الشديد بمراحل التعليم المختلفـة تضع فى اعتبارها إعداد المواطن اليابانى إعداداً سلـيماً فى إطار المتغيرات العالمية التـى تواكب عصره ، بالإضافة إلى النظـرة المستقبلية التى تؤكـد وتُعمِّق مفاهيم جديدة على جـانب كبير من الأهمية ، وحتـى نزيد الأمر إيضاحاً فإنه عـند بدء مراحل التعليم الأولى أى مرحلـة الحضانة والمرحلة الإبتدائية فإن أسلوب التعـليم اليابانى يضع بعض الحقائق تحت نظر الأطفال ويوضحون أثرها على حياته ومستوى معيشته ثم يزيدوا فى الشرح لـكى يفهم الطفـل عن طريق الواقع المـعنى المقصود . . وهو : هـل يفضل الطفـل أن يعيش فى فـقر ولا يتمتع بـثمرات انجازات عصـره أو يفضل أن يعـيش فى مستوى معيشى لائق ؟ . . وعن طريق هذه المقارنات يختار الطفل بالطبع الطريق الأفضل

وصولاً إلى الهدف النهائى وهو إعداد المواطنة السليمة والمسئولة . . والتى تعنى أنه إذا كان المواطن اليابانى يعتز ببلده ، ويريد أن يعيش حياة حرة كريمة ، فلا يمكن أن يتحقق له ذلك إلاً من خلال العلم المتقدم ، والعمل على وضع هذا العلم فى خدمة اليابان عن طريق التَفَوُّق فى كل شىء . . التفوق فى الأخلاق . . فى الانتاج . . فى الخدمات . . فى استيعاب الثقافة القومية التى تحمل فى طياتها جذور الماضى ، وتضيف إليها خير ما قد يجود به العصر من متغيرات . . أى بمعنى أوضح « الأصالة . . والمعاصرة » كاحترام الكبير . . وتقديس دور العلم . . حيث قد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك النجاح الكبير الذى يتحقق لأى فرد من الأفراد . . أو منظمة من المنظمات . . أو شعب من الشعوب إذا نجح فى حُسن إعداد الفرد لكى يجمع بين الأخلاق والعلم . . وقديماً قال المرحوم أمير الشعراء أحمد شوقى بك « بالعلم والأخلاق يبنى الناس مُلْكهم » . . وإصلاح النظام التعليمى ينبغى أن يتضمن فيما يتضمن غرس القيم الروحية والتعاليم السماوية بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من مقومات شخصية الفرد بحيث يؤمن بها بقلبه ، وبذلك يتحلى حقاً وصدقاً بالعديد من الصفات الحميدة والتى منها الأمانة والصدق وإحسان العمل ، وتقدير قيمة الوقت . .

إن هناك حديث شريف يقول إن اليوم الجديد يخاطب الإنسان قائلاً « أنا يوم جديد ، وعلى عملك شهيد ، فاغتنم منى فإنى لا أعود إلى يوم القيامة » صدق رسول الله .

فمثلاً نحن نُردد بألسنتنا المثل القائل « إن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك » فهل نحن نحترم هذا القول ؟ . .

ومما لا شك فيه أنه بالعلم والأخلاق ، يمكن تعظيم قُدرة الإنسان المشارك فى التنمية ، وبحيث يعمل فى إطار من رقابة الضمير ، بهدف إحسان العمل . . والله سبحانه وتعالى يقول فى كتابه الكريم . . « إنّا لا نضيع أجر من أحسن عملا »[(١)]. والمقصود هنا العمل الذى يعود على الانسان والمجتمع بالبر والخير . . حيث يقول الله

(١) الكهف آية ٣٠ .

سبحانه وتعالى « وتعاونوا على البر والتقوى »[1] .. وبذلك يصبح الإخلاص فى العمل الذى يقوم به الإنسان وفقاً لأفضل الأساليب العلمية من أساسيات حياته ، ومقومات شخصيته ، ويتعاون بنفس المفهوم مع غيره فتتدفق التنمية المتواصلة بإذن الله على أسس روحية وعلمية سليمة .

مثل عن فشل الاقتباس بغير حسن الإعداد :

يقول الأستاذان ساشكين وكيسر فى كتابهما بعنوان « وضع ادارة الجودة الشاملة موضع التطبيق » إن إحدى الجامعات الكبرى فى الساحل الشرقى للولايات المتحدة الأمريكية أرادت أن تقتبس من اليابان فى عام ١٩٨٠ نظامها الذى تطبقه فيما يتعلق ببرنامج حلقات الجودة فى إحدى مكاتبها وهو « مكتب الالتحاق بالجامعة Admissions Office » .. وكان يوجد بهذا المكتب عشرون موظفاً .. وطلبت الجامعة من هؤلاء الموظفين أن يتقابلوا بصورة عشوائية فى حلقات الجودة .. على أساس أن كل حلقة تتكون من أربعة أشخاص .. وحيث أن كل فرد فى هذا المكتب يقوم بنفس العمل ، فإن أسلوب الاختيار العشوائى لتكوين الحلقات يبدو أكثر الأسس المنطقية لتكوين الحلقات .

وكانت الحلقات تتقابل بعد العمل .. أو فى فترات الاستراحة أثناء العمل Break time لتتناقش فى مشكلات العمل وايجاد الحلول المحتملة للمشكلات التى يواجهونها ، كما هو الحال فى أسلوب عمل حلقات * ادارة الجودة Quality Control Sircles .

ويلاحظ أن القوى الوظيفية المسئولة عن هذا المكتب كانت من خريجى الجامعات ، ويُعوزها التدريب المرتبط بحلقات الجودة ، وكان هؤلاء الخريجين يعتبرون أنفسهم محترفون ، وكانوا يعتقدون نظراً لمستواهم العلمى أن المناقشات التى كانوا يجرونها

---

(١) المائدة آية ٢ .

(*) سيرد فيما بعد بإذن الله تفسير لمفهوم حلقات الجودة وأسلوب عملها عندما نتحدث عن نظرية Z اليابانية التى تعتمد على « تقاليد زن Zen tradition » .

كانت كافية ، وأنهم ليسوا فى حاجـة إلى أى تدريب لإجادة أسلوب عمل حلقات ادارة الجودة .

ويذكر المؤلفان أنه فـى إطار هذا الاعتقاد استمر أسلوب الأخذ بـحلقات الجودة لمدة ١٦ شهراً ، ناقشت أثناء هذه المدة وخلال انعقادهـا العديد من المشكلات ، غير أنها لم تحل إلا القليل منها resolved few .. وبعد فترة اشتكى بـعض المشاركين للإدارة من أن هذه الحلقات أصـبحت مكاناً للسـخط والتذمر ، والأغرب من ذلك أن الـذين كانوا يشتكون كانوا من بين أقل الناس إقبالاً على العمل !! بل إن بعض العمال نقلوا للادارة أن أكثر الموضوعات التى تكـررت مناقشتها أثناء هذه الحلقات كانت ترتـبط بكيفية بذل أقل جهد ممكن دون أن تعرف الادارة ذلك ! ..

ثم حدث بعـض التغييرات فى الادارة ولم يـكن المديرين الجدد من أنصـار حلقات الجودة .. ولما تَبيَّن لـهم بعد عشـرة أشهر ما آلت إليـه هذه الحلقات ، أصـدورا القرار بالغاء هذا البرنامج abolished the programe .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

In 1980 the management of the admissions office at a large East Coast University decided to start a quality circles program. The 20 admissions office workers were assigned at random to meet in QC groups of four persons each. Since everyone in the office did essentially the same job, random assignment seemed to be the most logical basis for forming groups.

The groups met after work, at lunch, or on break time. As is usual with a QC, the topics were to be work–related concerns and problems, with a view toward possible solutions. While they lacked formal QC training, all employees were college graduates who saw themselves as professionals. These managers apparently felt that their

basic group discussion skills were adequate and that no special QC training was needed.

Over the sixteen months during which the QCs* operated they discussed many problems but resolved few. After a time, some participants complained to management that the meetings often degenerated into gripe sessions. Moreover, it seemed that those doing the most complaining were interested in doing the least work. Some workers reported that the most frequently discussed problem was how to get away with doing as little work as possible.

After about ten months there were some changes in management; the new managers were much less supportive of or interested in the QC program. When the facts noted above become evident to these new managers, they abolished the program.

Why did this effort fail ? **لماذا فشل هذا الجهد ؟**

هل كان التدريب سيساعد خريجى الجامعات فى هذه الجامعة الشهيرة على استيعاب هذه التقنية الجديدة وبالتالى على النجاح ؟.

يقول المؤلفان لا . . وأنه ليس من الصعوبة تَفَهُّم أسباب هذا الفشل . . إن ثقافة المنشأة التى عمل فيها هؤلاء الموظفون كانت تختلف عن نظيرتها فى المنشأة اليابانية التى تطبق أسلوب حلقات الجودة . . فبدلاً من تاريخ الولاء للمنظمة القائم على الثقة والتعاون والدعم . . كان هناك تاريخ من الشعور بالمرارة والنزعة إلى الخداع . . وبدلاً من الإحساس بالمشاركة بالأهداف والمشكلات ، كان هناك خلافاً شديداً فيما يتعلق بنظرة الموظفين والمديرين لحقيقة أهداف ومشكلات المنظمة .

(*) Quality Control Sircles.

وفى الختـام يقول المؤلفان أنـهما إذ يأخذان الاتجـاهات والمشاعر والإحسـاسات فى الاعتبار .

فإن بعض الموظفين استشعروا أن هدف الإدارة الوحـيد منهم هو الحصول على أكبر قدر ممكن من الانتـاجية . . وأن الموظفين الذين كانوا مع هذا الـرأى رفضوا التعاون . . وأن المديرين حـين تحققوا من أن هذا هـو فهم القوى الوظـيفية تجاه الادارة فإنـهم أنهوا العمل بهذا البرنامج .

من المعرفة إلى مزيد من المعارف : From Knowledge To Knowledgs

يرى دكتـور بيتر وركـر وهـو من بـين أبـرز علمـاء الادارة فى مجتـمعـنـا الدولى المعاصـر ، أننا دخـلنا عصر « المعارف » . . وهذه المعارف هى التى تـصنع العصر الذى يطلق عليه عصر « ما بعد الرأسماليـة » . . وأن هذه الحقيقة صارت أساس تغيير هيكل المجتمع ، إن المعـرفة تصنع ديناميـكيات اجتماعيـة واقتصادية جديـدة . . وسياسات جديدة .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

> That knowledge has become the resource, rather than a resource, is what makes our society "post–capitalist". This fact changes – fundamentally – the structure of society. It creates new social and economic dynamics. It creates new politics.

ثم يسترسل دكتور بيتر وركر موضحاً رأيه قائلاً . . « مع الاعتراف بالثلاث مراحل الأساسيـة التى حققـت التغييـر فى مفهوم المـعرفة . . وهى الثـورة الصناعيـة والثورة الانتاجية ، والثورة الإدارية ، إلاَّ أنـنا انتقلنا فعلاً من مفهوم المعـرفة بمعناها الفردى . . إلى مفهوم المعرفة بمفهومها الجمعى . . أى المتعدد . .

إن المعرفــة التقليديــة كانت عموميــات . . إنها كانت تــعنى ضرورة التــخصص الدقيق ، ولم يسبــق أن تحدثنا عن « رجل المعرفة » أو « امرأة المعرفــة » . . إننا تحدثنا عن « الشخص المتعلم » . . والأشخاص المتعلمين كان اصطلاحاً عاماً . . فإنهم يعرفون ما فيه الكفاية لكى يتحدثوا أو يكتبوا عن أشــياء كثيرة جميلة . . أو ما يكفى لكى يفهم أشياء كثيرة جميلة . . ولكنهم لم يعرفوا ما يكفى لكى يصنعوا أى شيء . . وكما يقول المثل الــقديم إنك قد ترغــب فى أن يكون ضيفــك على مائدة الــغذاء شخص متــعلم ، ولكنك لا ترغــب أن يكون هذا الشخص معــك فى جزيرة مهجورة ، حيــث تكون فى حاجة إلى شخــص يعرف كيف يتصرف ويؤدى المــهمات ، غير أننا فى جــامعات اليوم يمكننا القول أن الأشــخاص المتعلمين وفقاً للمفــهوم التقليدى يُعتبرون غير مــتعلمين على الاطلاق . . أنهم ينظر إليهم على أنهم هواة !! . .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

Underlying all three phases in the shift to knowledge – the Industrial Revolution, the Productivity Revolution, and the Management Revolution – is a fundamental change in the meaning of knowledge. We have moved from knowledge in the singular to knowledges in the plural.

Traditional knowledge was general. What we now consider knowledge is of necessity highly specialized. We never before spoke of a "man (or woman) of knowledge"; we spoke of an "educated person." Educated people were generalists. They knew enough to talk or write about a good many things, enough to understand a good many things. But they did not know enough to do any one thing. As an old saying has it : You would want an educated person as a guest at your dinner table, but you would not want him or her alone with you on a desert island, where you need somebody who knows how to do things. But in today's

university the traditional "educated people" are not considered "educated" at all : They are looked down on as dilettantes.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نستمع جميعاً إلى هذه النصيحة الغالية التى يوجهها عالم الإدارة الكبير دكتور بيتر دركر إنه يقول : إنه من الأمان أن يفترض أى انسان لديه أى معرفة . . أنه ينبغى عليه أن يحصل على معرفة جديدة كل أربع أو خمس سنوات ، وإلا فإنه سيصبح مُهملاً لتقادم معلوماته .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

It is safe to assume that anyone with any knowledge will have to acquire new knowledge every four or five years, or else become obsolete.

ويستطرد دكتور دركر موضحاً أن معظم التغيرات التى تحدث وتترك آثارها على العديد من مجالات النشاط لا تأتى من داخل مجال النشاط نفسه الذى يستفيد ويتقدم من تطبيق الأفكار والإبتكارات التى استُحدثت من خارجه ، ويضرب مثلاً لذلك أن صناعة الصيدلة مثلاً Pharmaceutical industry تأثرت تأثراً قوياً بالمعلومات التى استحدثتها علوم الوراثة وعلوم الأحياء Genetics and Biology ومن هذا المنطلق يدعو دكتور دركر إلى ما يُطلق عليه « الابتكار الاجتماعى Social innovation » ، وأنه على جانب كبير من الأهمية ، وأنه لا يقل فى أهميته عن علم جديد ، أو تكنولوجيا جديدة فيما يتعلق باستحداثه معارف جديدة تجعل المعارف السابقة قد تقادم عليها العهد . وحقاً فإن الإبتكار الاجتماعى غالباً ما يكون أكثر أهمية .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Social innovation is as important as new science or new technology in creating new knowledges and in making old ones obsolete. Indeed, social innovation is often more important.

كما يـقول دكتور دركـر : إن أعظم المتغـيرات التى حـدثت خلال الأربعـين عاماً الماضية .. قد حدثت فى أغلب الاحتمالات نتيجة للعزم والتصميم والجهود الهادفة التى بُذلت من أجل الوصول إلـى ابتكارات فى كلا الجانبين : الفنـى والاجتماعى .. وهذه الابتكارات أصبحت معارف منظمة ، يمكن تدريسها وفهمها واستيعابها * .

The greatest change most probably is that in the last forty years purposeful innovation both technical and social – has itself become an organized discipline, which is both teachable and learnable.*

ويستخلص دكتور بيتر دركر مضمـون واحد على جانب كبير من الأهمية .. وهو « أن كل منظمة فـى عالم اليوم عليها أن تبـنى من داخل هيكلها التـنظيمى والادارى إدارة التغيير » .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

One implication : every organization of today has to build into its very structure the management of change.

كما وأن الرغبة والقدرة على ابتكار الجديد ، ينبغى أيضاً أن تُبنى فى المنظمة .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

But the ability to create the new also has to be build into the organization.

وفى ضوء المعـانى السابقة فـإنه ينبغى علـى كل منظمة أن تطـبق فى نسيج عـملها الثلاثة أنظمة الآتية :

(*) Peter F. Drucker : Innovation and Enterpreneurship Harper Business 1985.

أولاً : تحتاج كل منظمة إلى التحسين المستمر لكل شىء تؤديه ، وهذا ما تطلق عليه الطريقة اليابانية « كايزن * Kaizen » .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

First, each organization requires continuing improvement of everything it does – the process the Japanese call Kaizen.

ثانياً : ينبغى على كل منظمة أن تتعلم كيف تستفيد ، بمعنى أن تبتكر تطبيقات جديدة من النجاحات الخاصة بها .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Every organization will secondly have to learn to exploit, that is, to develop new applications from its own successes.

ثالثاً : كل منظمة عليها أن تتعلم كيف أن ما تقوم بابتكاره ينبغى أن يتم تنظيمه ويصبح عملية نظامية .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Every organization, third, will have to learn how to innovate and to learn that innovation can and should be organized as a systematic process.

رأى عالم الادارة المعاصر دكتور بيلاسكو :

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن يعرف الدارسون لعلوم الادارة أن هناك العديد من المراجع العلمية الادارية التى تحدثت عن موضوع أهمية التغيير ، وأوضحت

(*) إن أهداف الطريقة اليابانية المسماة « كايزن » تستهدف تحسين الانتاج والخدمات بصفة مستمرة ، بحيث يصبح الانتاج أو الخدمة جديداً كل سنتين أو ثلاث سنوات على الأكثر ولمزيد من معرفة هذا الاسلوب نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Chapter 24, "The New Japanese Business Stratigies in Managing for the Future by Peter F. Drucker, 1992.

العديد من الأمثلة التى دفعت الكثير من المنظمات التى كانت ناجحة ، واعتمدت على هذا النجاح ولم تفكر فى التغيير متوهمة أن النجاح سيكون حليفها فى المستقبل كما كان حليفها فى الماضى ، غير أنها فشلت فشلاً ذريعاً ، ومن بينها أسماء لامعة فى عالم المعاملات .

وقد شبَّه أحد علماء الادارة المعاصرين وهو دكتور جيمس أ. بيلاسكو فى مرجعه الصادر فى عام ١٩٩١ بعنوان « تعليم الفيل كيف يرقص » « دليل المديرين لتنمية وتقوية الإحساس والعمل من أجل* التغيير » شبَّه هذا العالم المعاصر مثل هذه المنظمات بالفيل . والمرجع يقع فى ٢٧٦ صفحة ويتناول بأسلوب مُمتع رحلة المنظمات من أجل مسايرة المتغيرات العالمية ، والخطوات الواجب اتباعها لمواكبة المتغيرات حتى يمكن للمنظمات أن تبقى فى سوق الأعمال وتنمو وتزدهر .

وفى هذا المرجع يشبه المؤلف بعض المنظمات الكبيرة « بالفيل بطئ الحركة » ، حيث أن هذه المنظمات الكبيرة قد يدفعها كبر أحجامها ونجاحها إلى أن تتباطأ فى اتخاذ خطوات التنمية فى الوقت المناسب وبالشكل المناسب ، وبالأساليب والطرق المناسبة .

وتوضيحاً لرأى دكتور جيمس أ. بيلاسكو نقتبس فيما يلى بعض آرائه ، إنه يقول : « الأسواق تتغير باستمرار .. المستهلكون يتغيرون باستمرار .. التكنولوجيا تتغير باستمرار .. المنافسون يتغيرون باستمرار .. وكل متغير يحدث يقدح زناد الحاجة لصنع مستقبل جديد .

واعترافاً واعتباراً بذلك فإن المدير النشط - فى أى مرحلة من مراحل التنظيم - يرى الحاجة إلى التحرك السريع لتبنى استراتيجية جديدة .. هذه الاستراتيجية الجديدة تتضمن ثلاثة عناصر :

(*) Teaching the Elephant to Dance .. by Doctor James A. Belasco, (A Plume Book) Published by the Penguin, Group 1991.

(١) اعادة موقف الانتاج والخدمات لبناء ميزة تنافسية .

(٢) اكتشـاف مواهب الأفراد الذين يمـكن الاستعانـة بهم فى تنـفيذ الاستراتيـجية الجديدة .

(٣) أساليب الحصول على الموارد التى تحتاجها المنظمة وتسمح لها بأن تركز باحكام على الاستراتيجية الجديدة .

Markets continually change, Customers continually change, Technology continually change, Competitors continually change, Each change triggers the need to create a new tomorrow.

The active leader – at any level in the organization – identifies this need and moves quickly to develop a new strategic approach. This new strategic approach contains three elements :

1. Reposition products / services to build a competitive advantages;
2. Talented people to execute the new strategies; and
3. Organizational resources that tightly focus on the new strategies.

ويستـطرد قائلاً : « هـذه المتطلبـات الأساسية جـميعاً : الاستـراتيجيـة الجديدة ، والأشخاص المؤهلين الـقادرين على إحداث التغييـر ، والمصادر المناسبة لتحقـيق المستوى المطلوب للتغيير ، تساعد على تـقدير الاتجاه الجديد « الصائب » ومن الضرورى التحرك السريع لكى يحدث .

Together these three prerequisites – new strategies, key people, and focused resources – help you decide on the "right" new directions. It's essential to move fast to make it happen.

القادة ووضوح الرؤيا : Vision

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نؤكد على أهمية أن يَتَحلَّى القادة بوضوح الرؤيا Vision ، التى تُمكنهم من التعرف وتفهم الأشياء بوضوح ، وبالتالى التخطيط للمستقبل . . أى تكون لديهم القدرة على التَعَرُّف على الأشياء التى قد لا يراها الشخص بعينه ، ولكنه يراها بعقله Things not seen with one's eyes but with ones mind .

وأن تكون لديه الرؤيا لتنظيم التدريب المستمر المناسب للقوى العاملة الذى يحفز الجميع على الرغبة فى المشاركة وتنمية القدرة على التغيير حتى يمكن لهم أن يعبئوا أقصى طاقاتهم وامكانياتهم من أجل العمل وفقاً للأساليب الجديدة . . فمثل هذا الأسلوب هو الذى يحقق التغيير .

ووضوح الرؤيا ينبغى أن يمتد إلى جميع المهتمين : الموظفين ، والمستهلكين ، والموردين . . ينبغى أن يشرح بالضبط موقف المنظمة واتجاهاتها ، وعلى وجه التحديد لماذا ينبغى على هؤلاء المهتمين أن يساندونها وينبغى لمثل هذه الرؤيا أن تعزز مركز المنظمة التسويقى التنافسى عن طريق مزايا الخدمات . . مثل « تقديم أفضل الخدمات للمستهلك . . وتعميق قوة العلاقة الشخصية مع ما تقوم به المنظمة من أعمال ، كالسيادة والبراعة فى مجال حسن تقديم الخدمات كالقول « نحن نعبد الله فى كل ما نعمل » .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

A vision identifies clearly for all concerned – employees, customers, and suppliers – exactly what the organization stands for and precisely why they should support it. A vision both enhances an organization's marketplace competitive advantage, such as ... "Provide the best customer service," and provides deep personal identification with the organization's work, such as Service Master's "To serve God in all we do.".

ويستطـرد دكتور جيمس أ. بيـلاسكو قائلاً أننـى أؤمن بالعمل . . ففـى عالمنا لا يدخل فى الاعتبار قدر ما تعرف . . إنما الذى يـؤخذ فى الاعتبار هو ما يتم فعله . . إن المعلومات لها أهميتها وقيمتها ، ولكن العمل لا يمكن تقدير قيمته وأهميته بأى ثمن* .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية** :

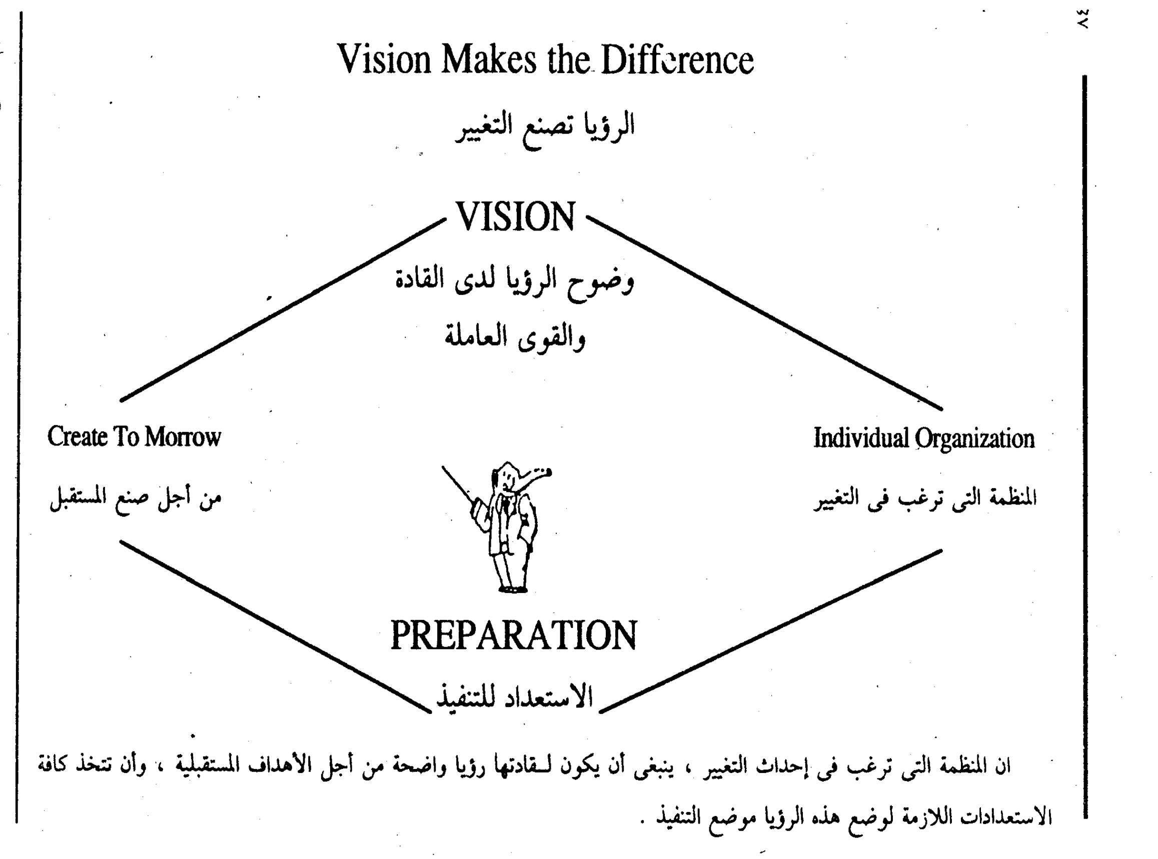
I believe in action. In this world it is not what you know that matters. Rather, it's what you do with what you know that counts. Information is valuable – action is in valuable.

وفيمـا يلى نورد شكـلاً توضيحيـاً لرأى دكتور جيـمس أ. بيلاسكـو فيما يتـعلق بالخطوات والعناصر التى ينبغى مراعاتها لإحداث التغيير .

(*) نرجو أن نذكر القارئ بقول على بن أبى طالب رضى اللـه عنه حيث يقول من عمل بما يعلم ورثه الله علم ما لم يعلم .

(**) أرجو أن أوجه النـظر أن هناك العديـد من الاقتباسات بـاللغة العربـية والإنجليزية والـتى وردت فى الفصلين الأول والثانى فى هذا المرجع من المراجع الآتية :

-The Changing World of the Executive .
- Innovation and Entreprenearship.
- Post Capitalist Society .
- Managing in Turbulent Time .
Also - Principles of Management, Harold koontz & Cyril O'Donnell.



ان المنظمة التى ترغب فى إحداث التغيير ، ينبغى أن يكون لقادتها رؤيا واضحة من أجل الأهداف المستقبلية ، وأن تتخذ كافة الاستعدادات اللازمة لوضع هذه الرؤيا موضع التنفيذ .

الخلاصـــــة

يرى علماء الإدارة أهمية العمـلية التنظيمية فيما يتعلق بتحقـيق العملية الإدارية على الوجه الأمثل . . الأمر الذى يتحتم معه دراسة موضوع التنظيم بعناية فائقة . وهناك من العماء من يـرى أنه توجد إعتبارات إضافـية تجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهـمية خاصة للدراسة بالنسبة لطـلبة الكليات فى عالم اليوم وبعد التخرج . لوجـود إحتمالات بالنسبة للطالب لـيس فقط أن يعمل فى منـظمة . . بل إن آجلاً أو عاجلاً ، فإنـه سيصل إلى مراكز سيصبح فيها مسئولاً عن توجيه المنظمة والتخطيط لها . . وفى ضوء هذا الإحتمال ينبغى على الطالـب أن يتفهم منذ الدراسة المبكرة أن سهولة عملـية الإتصال تعتبر لازمة وضرورية لتوصـيل حقيقة الأهداف والخطط والـسياسات الخاصة بها إلـى كافة الوحدات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى لـلمنشأة ، ومن هذا المنطق يوصى علماء الإدارة بالأهمية القصوى التى ينبغى أن توليها المنظمات للإستفادة من الهيكل التنظيمى ، والمراقبة الدائمة لعلاقات السلطة التى ترتبط بتنظيم هذا الهيكل ، خاصة أنه قد ثبت أن المنظمات تتحمل كثيرًا مـن الأعباء والخسائر كلمـا أصبح الهيكل الـتنظيمى مُحَملاً بالـعديد من الإدارات والمراحل ؟

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هنـاك من يتصور أنه يمكن تغيير أحوال المنظمة من حال إلى حال عن طريق إقتباس أو نقل أسـلوب تنظيمى سبق تطبيقه وثبت نجاحه فى مشروعات أخـرى !! . . والحقيقة أنه ليس هناك أبعد عـن الصواب من مثل هذا الإعتقاد . . لأن الـذى ينجح فى موقع معـين ، وفي ظل ظروف معينة لـيس حتماً إحتمال نجاحه فى ظل موقع آخر ، وفـى ظروف أخرى . . ولذلك يطالب علمآء الإدارة بصفة عامـة وإدارة الجودة الشاملة المتواصلـة بصفة خاصة بأهميـة حُسن إعداد الإنسان . فالإنسان هـو القوة الدافعة المُسـيرة لشئون الحيـاة ، وقد يكون من حسـن إعداد الإنسان الإهتمام بتربيـته وتثقيفه وتعليمه منـذ نعومة أظافره ، لأن الظروف البيئية الـتى يعيشها الطفل تترك بصماتها عليه إلى نهاية الـعمر . . ولذلك قال العرب القول المأثور «التعليم

فى الصغر كالنقش على الحجر» . . ولذلك إهتمت اليابان بتعليم الطفل . . وهى فى إهتمامها الشديد بمراحل التعليم المختلفة تضع فى إعتبارها إعداد المواطن اليابانى إعداداً سليماً فى إطار المتغيرات العلمية التى تواكب عصره ، بالإضافة إلى النظرة المستقبلية التى تؤكد وتعمق مفاهيم جديدة على جانب كبير من الأهمية ، ومن هذه المفاهيم إجراء البحوث والدراسات العميقة التى ترتبط بحسن إعداد الإنسان للإستجابة لمتغيرات العصر ، وقد ثبت صدق علماء اليابان وغيرهم من علماء الإدارة حيث شبه بعض علماء الإدارة المنظمات الكبيرة «بالفيل بطىء الحركة» ، وتبين لهم أن هذه المنظمات الكبيرة قد يدفعها كبر أحجامها ونجاحها إلى أن تتباطأ فى إتخذا خطوات التنمية فى الوقت المناسب وبالشكل المناسب ، وبالأساليب والطرق المناسبة .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نؤكد على أهمية أن يتحلى القادة بوضوح الرؤية التى تمكنهم من التعرف وتفهم الأشياء بوضوح ، وبالتالى التخطيط للمستقبل . . الأمر الذى ينبغى معه إنتهاج الأساليب العلمية فى التنمية الإدارية والتى منها التدريب المستمر المناسب للقوى العاملة الذى يحفز الجميع على الرغبة فى المشاركة وتنمية القدرة على التغير عن طريق العمل وفقاً للأساليب الجديدة . فمثل هذا الأسلوب هو الذى يحقق التغيير عن طريق وضوح الرؤيا ، ووضوح الرؤيا ينبغى أن يمتد إلى جميع المهتمين : الموظفين ، والمستهلكين ، والموردين . . . إلخ . . وتعميق قوة العلاقة الشخصية مع ما تقوم به المنظمة من أعمال ، كالسيادة والبراعة فى مجال حسن تقديم الخدمات .

تنبيـــه

* احرص على تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .

* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .

* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشة

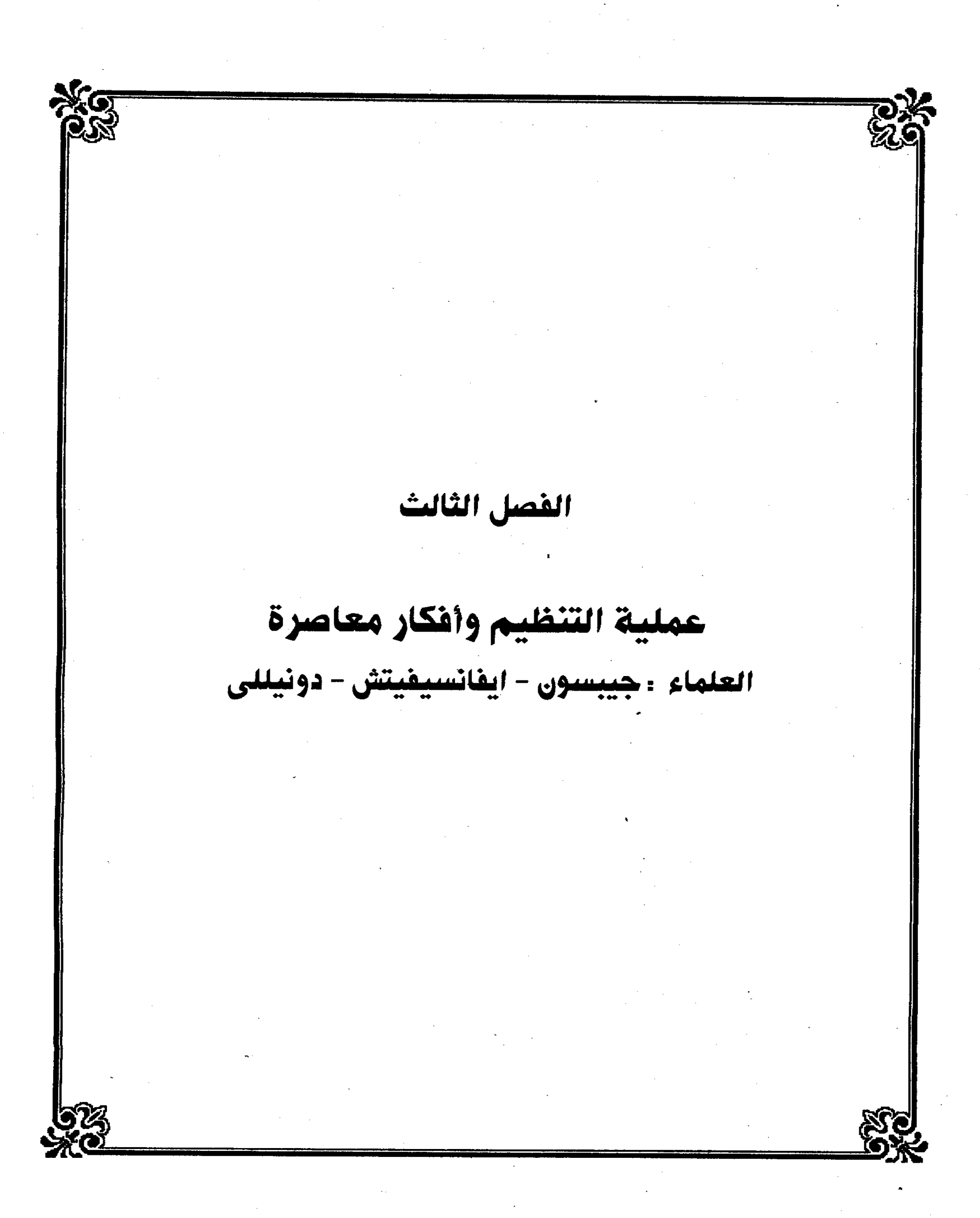
* لماذا يقرر علماء الإدارة أن العملية التنظيمية لمختلف الوحدات والمشروعات ليست هدفًا فى ذاتها . . . إنما هى أداة لتحقيق هدف ؟

* وضح من خلال دراستك العلوم الإدارية . . . لماذا يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن مبدأ « وحدة الهدف Unity of Objective » أحد المبادىء الأساسية للعملية التنظيمية ؟إشرح أثر هذا المبدأ على القوى العاملة ، والطاقة الإنتاجية، وفعالية التنظيم.

* تناول بالشرح والتعليق . . . لماذا يرى علماء التنظيم والإدارة أنه مهما تعددت وتنوعت معايير الكتابة لدى المديرين وفقًا لما يرونه ويقابلونه من الناحية التطبيقية ، فإن هناك إجماع لديهم بأن مبدأ « الكفاية Efficiency » يعتبر من بين الأولويات التى يقاس بهما أى تنظيم .

* تناول بالشرح والتعليق . . . لماذا يرى علماء الإدارة أن القرارات التى يتخذها المديرون هى الأساس الذى تبنى عليه المنظمات فعاليتها ؟

* ما الذى نعنيه فى علوم الإدارة بمفهوم أهمية أن يتحلى القادة الإداريين بمفهوم «**وضح الرؤيا**» ؟



الفصل الثالث

عملية التنظيم وأفكار معاصرة

العلماء : جيبسون - ايفانسيفيتش - دونيللى

عملية التنظيم وأفكار معاصـرة

العلماء : جيبسون - ايفانسيفيتش - دونيللى

قد يكـون من الأهمية بمـكان أن نوضح أن علمـاء الإدارة لهم العديـد من المدارس ووجهات النظر فيـما يتعلق بتناول العمليـة التنظيمية ، فالعلماء : جـيمس ل. جيبسون James L. Gibson وهو أستاذ ادارة الأعـمال بجامعة كـنتكى Kentucky ، والعالم جون م. ايفانسـيفيتش John M. Invancevich أستاذ السـلوك التنظـيمى والادارى بجامعة هوستن Houston ، والعالم جيمس هـ. دونيللى James H. Donnely وهو أسـتاذ ادارة الأعمال بجامعـة كنـتكى . . هـؤلاء الـعلـماء أصـدروا مرجـعاً بعنـوان « المنظمات * : السلوك ، الهيكل ، العمليات » فى عام ١٩٨٥ .

هؤلاء العلماء أوضحوا فى مرجعهم أن العملية الـتنظيمية تحتاج إلى القيام بالبحوث والدراسات التى تتناول ما يأتى :

تنظيم عمليات الاتصالات : Communication Processes

وتتطلب هذه العمليات ضرورة التعرف علـى مفهوم الاتصالات ، وأساليب تطبيقها فى مخـتلف دوائر الأعـمال ، ومناقـشة العـناصر الرئـيسيـة التى يتـضمنهـا موضوع الاتصـالات ، والأشكال المختـلفة للاتـصالات التى تـتم فى إطار الـهيكل الـتنظيـمى للمـنظمات ثـم إجراء مناقـشة واسعة حول أسـاليب الاتصـالات من أعلى إلـى أسفل Downward ومن أسفل إلى أعلى Upward وصولا إلى تشجيع القـوى العاملة على حرية التعبير وتقديم المقترحات لتحسين العمل .

(*) Organizations : Behavior, Structure, Process) 1985. Fifth Edition, Business Publications Inc. Plano, Texas 75075.

وهناك إجماع بين علماء التنظيم على أن القوى الوظيفية كثيراً ما تكون مصدراً هاما وأساسيا للمعلومات بالنسبة لاقتراح الأسلوب الأفضل للعمل . . وذلك فى حالة إذا ما توافر المناخ الملائم لحرية تدفق الاتصالات والتعاون ، ولا تكفى الاتصالات برغم أهميتها داخل الوحدات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى للحفاظ على تدفق الاقتراحات . . إن الأمر يتطلب من كافة الرؤساء إفساح الوقت للاستماع إلى اقتراحات القوى الوظيفية ، أى أن الوضع يتطلب التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين ، بحيث يكون الرئيس ذو تأثير فيما يقوم به العاملون من عمل أو سلوك ، ذلك عن طريق تكوين العلاقات التى تُفسح المجال لكى يكون فيها العاملون أكثر انفتاحاً من خلال الألفة الشخصية التى تسود بين الجميع رؤساء ومرؤوسين .

تنظيم عمليات اتخاذ القرار : Decision-Making Processes

وتتطلب هذه العمليات ضرورة تفهُّم المديرين بأن القرارات التى يتخذونها هى الأساس الذى تبنى عليه المنظمات فعاليتها Effectiveness وأن القرارات هى جوهر قيامهم بوظائفهم ، ومن هذا المنطلق فإن عليهم أن يتعرفوا على أفراد القوى العاملة وسلوكهم ، سواء على المستوى الفردى أو مستوى سلوكهم مع الجماعه فى إطار الهيكل التنظيمى ، والأسباب المتعددة لاتصالاتهم .

> "People behave as Individuals and as members of groups, within an organizational structure, and they communicate for many reasons".

وتتطلب عمليات اتخاذ القرار الفهم الكامل للخطوات العلمية التى يتطلبها اتخاذ القرار ، وتأثير القرار على الأفراد والجماعة فى المنظمة ، هذا بالإضافة إلى انتهاج الأساليب التى تحفز المديرين على تشجيع القوى العاملة بحيث يكون لديها روح المبادأة والابتكار « والمشاركة فى عمليات اتخاذ القرارات Process of participation » .

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن من بين الوسائل المتبعة فى تحقيق المشاركة إعطاء القوى العاملة الفرصة للمساهمة فى القرارات التى قد تؤثر فيها ، فقد تكون لديهم المعلومات التى تضيف أبعاداً إلى رؤية المنظمة ، هذا بالإضافة إلى أن اشتراكهم فى اتخاذ القرار يجعلهم أكثر التزاماً نحو تنفيذه ، وفى نفس الوقت يُعتبر فرصة طيبة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم على معالجة المشكلات .

ومن بين الأساليب التى ينبغى أن يتبعها الرؤساء لضمان تحقيق الهدف من المشاركة أن تكون لديهم القدرة على ادارة الاجتماع بحيث يثيرون الحماس الذهنى Brainstorming لدى المجتمعين ، حيث أنه من المعروف أن المناقشات الحية والموضوعية ذات الاتجاهين تولّد الأفكار ، وكلما زاد عدد الأفكار الجيدة ، كلما أُمكن الوصول إلى الفكر الأفضل ، وبالتالى إلى الحل الأفضل .

وقد يحسن فى بعض الظروف التى تراها الادارة العليا مناسبة لتحقيق أسلوب المشاركة ، أن تطلب من كل شخص تدعوه إلى حضور الإجتماع أن يقدم قبل حضور الاجتماع رأيه أو وجهة نظره فى الموضوع المطروح ، ومثل هذا الأسلوب قد يساعد على اختصار الوقت عن طريق جمع الأفكار لاستبعاد المكرر منها ، وبذلك يخصص الوقت كله لمناقشة جميع الأفكار المقدمة وتقييمها ، ويعرف هذا الأسلوب بالأسلوب الفنى لاسهام أفراد الجماعة Nominal Group Technique .

تنظيم عملية تقييم الاداء : Performance Evaluation Processes

تستهدف هذه العمليات تحقيق التوازن والرضى النفسى داخل المنظمات ، وتتطلب هذه العمليات القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بتحديد الوظائف والدرجات التى ترتبط بها وتقييمها ، وينبغى أن يشمل التقييم صفات الموظف وسلوكه وانتاجه To asses employee traits, behavior & output ، كما ينبغى أن يمتد التحديد والتقييم إلى مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى التى توجد فى المنظمة ، وذلك فى إطار النظرة الكلية لهيكل المسئوليات والسلطات ، مع الوضوح الكامل لأسلوب الترقى

صُعُداً إلى الوظائف الأعلى ، وهذا يتطلب - كما ذكرنا - توصيف كامل شامل لكل وظيفة وأسلوب تقييمها ، على أن يتم مراجعتها بصفة دورية فى ضوء المتغيرات التى تطرأ على ظروف العمل الداخلية والخارجية .

لذلك فإن الأمر يتطلب التَعرُّف باستمرار على مدى أداء القوى العاملة للمهام الموكولة إليها فى ضوء الأهداف السابق تقريرها ، ومدى استعداد الأفراد للترقى صعداً إلى الوظائف الأعلى التى تتيحها فرص عملهم . ومن أجل هذا فإن من أهم القرارات التى يتخذها المديرون القرار الخاص بالأسلوب الذى يرتبط بكيفية تقييم أداء القوى العاملة .

"An important decision that managers make is to determine how performance evaluations will be used".

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه نظر الدارسين لعلوم الادارة أن العلماء جيبسون وايفانسيفيتس ودونيللى السابق ذكرهم لهم وجهة نظر خاصة فيما يتعلق بما يقرره بعض علماء الادارة من تقييم الأداء من خلال تَخَيُّرهم بعض السمات traits وتقييم الأفراد فى ضوء توافر هذه السمات فيهم .. إنهم ضد « نظرية السمات » ويرون أن الذى يقوم بالتقييم عليه أن يستنبط بعض الاستدلالات ويترجم هذه السمات إلى سلوك يرتبط بالأداء .

"Any rater who uses a trait evaluation must make many inferences. The rater must translate the trait into behaviors that are linked to performance".

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن هناك إجماعٌ بين علماء الإدارة على أن تنظيم عمليات الأداء تعتبر من أكثر العمليات تعقيداً ، حيث ينبغى أن يعكس الأجر الذى يحصل عليه الموظف الجهد الذى يبذله فيما يتعلق بإسهامه فى تحقيق أهداف المنظمة التى ينتمى إليها ، ويؤخذ فى الاعتبار عند تحديد هذا الأجر إسهاماته الماضية ، والحاضرة والجهد

المتوقع أن يحققه فى المستقبل وذلك فى إطار إتاحة الفرص للعاملين للترقى صعداً فى سلم الوظائف عندما تخلو المناصب الأعلا . ولهذا السبب نجد المنظمات تضع نظاماً من شأنه مراقبة الأداء الحالى للقوى الوظيفية مقارناً بالأداء المتوقع لكل فرد منها ، وتضع أوزاناً ترجيحية لكل منها ، ومعدلات لزيادة الأجور فى ضوء درجة كفاءة القوى العاملة .

ويرى علماء تنظيم عمليات تقييم الأداء الأهمية القصوى لإعداد خطط تحسين الأداء لدى القوى العاملة على كافة المستويات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى والادارى للمنشأة ، على أن يُراعى عند وضع هذه الخطط العوامل المؤثرة على الأداء فى كل وظيفة من الوظائف ، واشراك القوى العاملة فيما يتعلق بالخطط التى توضع لتحسين الأداء فى ضوء الأهداف المقررة ، وفى اطار التنظيم الذى يشمل مختلف الطرق التى يتم من خلالها تنظيم عمل الجماعة .

تنظيم العمليات الاجتماعية والمهن الوظيفية :

Socialization & Career Processes

تهتم المنظمات وفقاً لهذا الأسلوب بتعميق الفهم لدى جماعة القوى الوظيفية بأهداف المنظمة ، وأن أهداف المنظمة تلتقى مع أهداف القوى العاملة ، سواء كأفراد ، أو مجموعات ، والعمل على أن يشعر أفراد المنظمة بالرضى النفسى بالعمل وفقاً للسياسات الموضوعة ، ودور كل فرد منهم فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الانتاجية ، ومن هذا المنطق فإنه مطلوب من كافة المستويات الادارية فى مرحلة الادارة الوسطى والمباشرة أن تستجيب تماماً لتعليمات الادارة العليا ، وأن تقييم الادارة العليا لأداء المستويات الادارية فى المراحل الأدنى يرتبط ارتباطاً كبيراً بنجاحهم أو فشلهم فى جعل المرؤوسين الذين يعملون تحت إمرتهم ، متآلفين متماسكين متفاهمين مقتنعين بالإستجابة للتعليمات الصادرة من أعلا . . والسياسات المقررة من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

أى أننا يمكننا القول أن الأسلوب الادارى يعتبر أن « التنظيم الرسمى » يرتبط أساساً « بمفهوم اجتماعى » لتوّجيه النشاط الانسانى ، أى أن الجانب الاجتماعى هو الجانب الطاغى أو الغالب ، ومثل هذا الفهم يوجد فى دراسات عدد كثير من الباحثين ، والذين يُعرِّفون فى بحوثهم « التنظيم الرسمى » بأنه « العلاقات الانسانية » . . وهم ينادون بتنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى التنظيم الرسمى القائم ، والعمل على توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجماعة والارتقاء بها حضارياً فى ضوء الولاء والانتماء والايمان بسلامة النظم والسياسات والاجراءات المقررة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عالم الادارة « روى ج. ليويكى Roy J. Lewicki » له رأى خاص نشره تحت عنوان :

"Organizational Seduction : Building Commitment to Organizations".

نشر فى المجلة المتخصصة * التى صدرت فى خريف عام ١٩٨١ ، فيما بين صفحات ٥ - ٢١ .

يقول فى هذا الموضوع ، أن المنظمات وجدت مزيداً من الصعوبات فى السنوات الأخيرة فيما يتعلق بالحصول على مديرين لديهم الولاء والالتزام للمنظمات .

> "In recent years, organizations have found it more and more difficult to obtain loyalty and commitment from their managers".

ويستطرد هذا العالم فى بحثه موضحاً أنه لكثير من الأسباب الواضحة ، فإن المنظمات تقدر تماماً القوى الوظيفية المنتمية والملتزمة ، حيث أنها تؤدى عملها بجدية وتحقق نجاحاً أكبر من القوى الوظيفية عديمة الولاء ، وعديمة الالتزام .

(*) Organizational Dynamics Autumn, 1981.

"For obvious reasons, Organizations value loyal and committed employees : such employees work harder and achieve greater success than do disloyal and uncommitted ones".

وفى رأى العالم « روى ج. ليويكى » أنه لا ينبغى على المنظمات أن تعتمد على الولاء فقط . . بل إنها ينبغى أن تبذل الجهود وتتبع العديد من الأساليب الاجتماعية التى تشجع وتكافىء هؤلاء الذين يتصفون بالولاء ، ومن رأيه أن أحد الأساليب الفعالة التى يمكن من خلالها تحقيق الولاء . . الأسلوب الذى يتضمن العناصر الأساسية الآتية :

العنصر الأول : أن تقوم المنظمة باستمالة الموظفين لكى يختاروا بأنفسهم أن يصبحوا موالين للمنظمة عن طريق ما تقدمه من مكافآت .

First, The organization induces employees to choose to be loyal by offering rewards.

العنصر الثانى : على المنظمة أن تقوم بالتأثير على الموظفين ليظلوا على ولائهم عن طريق الاقناع والاغراء ، وليس عن طريق استخدام القوة .

Second, The organization influences employees to remain loyal by enticement, not force.

العنصر الثالث : على المنظمة أن تعمل على استبعاد القيم والأهداف التى يعتنقها الموظفون وتكون متعارضة مع قيم وأهداف المنظمة .

Third, The organization draws employees away from their own values and goals toward the organization's values and goals.

العنصر الرابع : على المنظمة أن تُعْلِمْ عن نفسها بوضوح وصراحة أن الموظفين لهم حرية ممارسة الاختيار عند تعيينهم ، أو استمرار بقائهم فى وظائفهم .

Fourth, The organization creates the appearance that the individual exercises free choice when hiring on and remaining in the job.

ونرجو أن نضع تحت أنظار الدارسين لعلوم الادارة أن هناك من العملاء من يقرر أن الناس بصفة عامة يحبون أن يكونوا مع الجانب الرابح ، والأفراد داخل أى تنظيم يحبون أن يسيروا فى الطريق الـذى يحقق لهم ذاتيتهم بحيث يصبحـوا فى أعمالهم « أشخاص مهمين » .

ومن هذا المنطلق يرى الكثير من علماء.الادارة أن القوى الوظيفية تكون على استعداد لتعديل قيمـها وسلوكها لتحقيق الانتمـاء للمنظمة والمشاركة فى تحقـيق أهدافها ، وعلى وجه الخصوص إذا كانت السيـاسات واضحة ومعلنة وتفتح لهم آمال المـستقبل من حيث زيادة الأجور ، وزيادة المسئولـيات ، والوصول إلى المراكز المرموقة التى تـضعهم موضع الإقدام والأهمية الذاتية . ولـذلك تلجأ العديد من المنظمات إلى سياسـة تعظيم الوظائف أو توسيع نطاقها عن طريق تجميع مزيداً من المـهام التى تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتـباط بين الموظفين والانتاج الـنهائى ، وإثراء الوظائف عـن طريق زيادة مستويات المسئـولية والحرية لدى المختصين ، وبذلك يحققـون مزيداً من قوة الولاء لدى الموظفين باستمرار Constantly reinforce the value of loyalty .

التنظيم وعلماء معاصرون آخرون
هوايت - جاكسون - مورجان - باوليلو - جاى - ستارك

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على أنه يصعب علينا حصر العلماء الذين تناولوا العملية التنظيمية بمختلف أبعادها واتجاهاتها وأساليب تناولها ، فقد تناولها عدد لا يُحصى من العلماء ، باعتبار أنها تتناول فيما تتناول المنظمات ، والعنصر البشرى ، حيث تمثل المنظمات أكثر من تجمعات من الأفراد ، ومن هذا المنطق فإنه هناك من العلماء من أكد على هذا الفهم مثل « وليام هـ. هوايت William H. Whyte » الذى أصدر فى عام ١٩٥٧ كتاباً بعنوان « رجل المنظمة The Organization Man » ونشرته مؤسسة (N.Y. Anchor Books 1957) يقول فيه أنه يتعين على كافة المسئولين عن تنظيم وادارة المنظمات أن تكون لديهم القدرة على التعامل معها على أساس شخصى . . وإذا كنا نقول أنه ينبغى علينا أن نتعرف على مشكلات مجتمع المنظمات . . فإن هذا القول لا ينبغى أن يتعارض مع الآمال التى نرجوها فى أن تكون هذه المنظمات مجتمعاً ملائماً لانتماء الأفراد إليها والعمل فيها مثل أى مجتمع كانت له سابقة عمل فيه ، وليكن واضحاً أن الإنسان هو الذى يصنع المنظمات . . وهو من هذا الفهم قادر على تغييرها .

المنظمات ليست شيئاً جديداً:

وهناك من العلماء من يرى أن المنظمات ليست ابتداعاً جديداً ولا ينبغى أن يكون دافعها الربح حتى تكون جديرة بالدراسة والاعتبار ، فتاريخ المنظمات قديم مثله مثل تاريخ البشرية ، فقد احتاج الناس ، منذ الأيام الأولى ، إلى تجميع أنفسهم لتحقيق أهداف محددة ، ربما كانت هذه الأهداف هى : الحماية أو جمع الغذاء ، أو بناء مأوى وحتى مع هذه المهام البدائية كانت الحاجة لتنظيم النشاطات لانجاز الأعمال واضحة جداً .

ويوضح بعض من أقدم السجلات المكتوبة المتوفرة حالياً إدراك الإنسان لأهمية التنظيم .

إن المشكلات التى واجهها قدماء المصريون مثلاً فى بناء الأهرامات الكبرى بينة جلية ، فهرم واحد تبلغ مساحته (١٣) فدان وارتفاعه (٤٨١) قدماً قد تم تشييده باستخدام حوالى (٢,٣) مليون قطعة حجرية ، زنة كل واحدة منها فى المتوسط (٢,٥) طن . وقد تطلبت عملية الانتهاء من تشييد مثل هذا الهرم جهود (١٠٠,٠٠٠) رجل عملوا لمدة عشرين عاماً . إن مجرد التخطيط والتنظيم من أجل إطعام وإسكان مائة ألف رجل على مدى عشرين عاماً يُعتبر جُهداً ضخماً فى حد ذاته بصرف النظر عن قيمة الناتج الختامى المعقد .

وتؤيد الترجمة التى تمت للوثائق المكتوبة التى حفظها قدماء المصريين الفكرة القائلة بأن مفاهيمهم عن التنظيم قد وصلت إلى مستوى عال . ومن المعقول جداً بالتأكيد أن نفترض أنه بدون فهم ومقدرة تنظيمية رفيعة لم يكن من الممكن أن يكتمل بناء الأهرامات . وتحدد الارشادات التفصيلية المكتوبة التى كانت تعطى للمديرين ، عندما يتم تعيينهم ، مسئوليتهم الوظيفية . وتوضح المقتطفات التالية لأجزاء من تلك الارشادات بعضاً من اهتمام المصريين بالمشكلات التنظيمية والممارسات التى درجوا عليها فى التعامل مع تلك المشكلات :

فى الموضوعية : إنه لشئٌ بغيض عند الله أن تظهر المحاباة . . هذه هى التعاليم : ينبغى عليك أن تعامل من تعرفه مثلما تعامل من لا تعرفه . . وأن تعامل القريب منك مثل البعيد عنك . . إن الموظف الذى يتبع مثل هذا النهج ينجح كثيراً فى عمله (لا تظهر المحاباة) .

فى المسئولية : المشرف على مئات والمشرف على . . أعداد قليلة . . الجميع عليه أن يرفع التقارير عن شئون من يشرف عليهم إلى الرئيس الأعلى .

فى التقارير : ينبغى على المشرف ، فضلاً عن ذلك ، أخذ المشورة والنصح فى شئون من يشرف عليهم من رئيسه الأعلى . وأن يرفع التقارير إلى رئيسه الأعلى ، فى مجلسه ، يومياً عن الأحوال كافة .

فى نصح الاستشاريين : يجب على كل مسئول فى أى مستوى أن يلتقى بالرئيس الأعلى للتشاور معه .

فى السلطة : أن الرئيس الأعلى هو الذى يعين المشرفين على المئات فى صالة منزل الملك * .

المنظمات تشترك فى العديد من المظاهر :

هناك من علماء التنظيم والادارة من يرى أن المنظمات وإن اختلفت فى أشكالها ، ونشاطها ، وحجمها . . . الخ ، إلا أنها تشترك فى العديد من المظاهر ، حيث أن جميع المنظمات تتضمن العديد من الأفراد الذين يمثلون القوى العاملة بها ، وهؤلاء الأفراد يتعاملون ويرتبطون بعضهم ببعض من خلال علاقات رسمية وغير رسمية ، وهم من خلال هذه العلاقات يتضامنون فى نشاط تعاونى لتحقيق أهدافهم ، وهم فى نفس الوقت يلتزمون أثناء هذا النشاط بتسلسل السلطة التى تنساب من خلالها التعليمات الآمرة بممارسة هذا النشاط . . أى أن كل فرد ينتمى إلى أى مجموعة من مجموعات النشاط يعرف قدره ، ويعرف حدوده .

(*) The story of Ancient Nations By L.W. William (New York, D. Appleton, 1912), pp. 18–19.

كما أن المنـظمات على اختـلاف أشكالها ونشاطـها وأحجامها تـتخذ لنفسـها مقراً وعنواناً تعرف به ، وتـعلن عنه وهى فى ذلك تسعى جاهدة لإعلام المجـتمع بالخصائص المميزة المتعـلقة بها ، ومن بين ما تعمل المـنظمات على توضيحه ، أهدافـها ونشاطها ، وسياساتـها ، وأساليبهـا الاجرائية ، واستخدامـاتها للتكنـولوجيات الحديثـة ، وأهمية المنظمة لمجتمعها ، وأسالـيب تأثير المنظمة فى بيئتها ، وكذلك تأثر المنـظمة بالبيئة التى تعمـل فيـها . . إلى غير ذلك مما تتطلبـه النظـرة الكاملـة للمنظمـة فى إطار ما توضحـه « نظرية التنظيم Organization Theory » من حيث ما تتطلبه من دراسات تحليلية فيما يتعلق بالنظر إلى المنظمة كوحدة فى الـتحليل وما يترتب على ذلك من أن تتم الدراسات التحليلية فى اطار النظرة الـشاملة للمنظمة كنظام System ومن هذا المنطق كـتب العديد من علـماء التنظيـم والادارة فى موضوع المنظـمات باعتبارهـا نظم Organizations as systems ، موضحين أن « المنظـمة » هى عبارة عن « نظام » ويرون من هـذا الفهم أنه ينبغى دراستـها ككل . . وهذا يتطلب بالضرورة الـدراسات التحليلية التى تـرتبط بكافة العلاقات الرأسية والأفقيةوالاستشارية المتداخلة بين أجزائها ، هذا بالإضافة إلى غير ذلك من العلاقات والتى من بينها علاقة المنظمـة مع بيئتها ، مؤكدين على أن الادارة الناجحة ينبغى عليها أن تطـور نفسها باستمرار ، وأن تكون لديها أجهزة استشـعار دقيقة للتغذية المرتدة بهـدف مواكبة المتغـيرات التى تحدث فى البـيئة التى تعمـل فيها ، ويطلـق علماء التنظيم والادارة على هذا المفهوم « نظرية النظم : Systems Theories » .

ويرى علمـاء التنظيم والادارة أن نظـرية النظم تُعتبـر امتداداً منطقيـاً لمدخل دراسة مواقف القوى العـاملة لنشاطها فى إطار المجمـوعات التى ينتمون إليها داخـل التنظيم ، ومدخل النظم يعنى أن جميع المتغيرات التى تحدث يُنظر إليها من حيث النتائج وتأثيرها على بعـضـها البعــض ، وبكلمات أخــرى ، فإن جميع أجزاء الـنظام يرتبط بـعضها ببعض ، ومن أجل ذلك فإنه إذا حدث مُتغير فـى عامل واحد من عوامل النظام ، حتى

وإن كان صغيراً فـى بعض الأحوال ، فإنه يترك آثـاره على المنظمة ككـل ، أى يتطلب إحداث متغيـرات فى بقية الأجزاء الأخرى ، إن النـظم تتكون من وحدات تعـتمد على بعضها البعض .

وفيما يلى نورد النص باللغة الانجليزية :

Systems theories are logical extensions of the contingency approach. The systems approach means that all the variables in a system are viewed as both consequences and determinants of each other. In other words, all parts of the system are interrelated. Therefore, changing one factor in the system has an effect, albeit quite small in some cases, on every other variable. Systems are composed of mutually interdependent entities involving a variety of controllable and uncontrollable variables.*

وأرجو أن أوجه الـنظر إلى أن هنـاك العديد من علـماء التنظـيم والادارة يرون أن الأغلبية العظمـى من المنظمات تكاد تشترك فى أهمية وضرورة تـوافر مجموعة من أوجه النشاط الـذى يرتبط بتحـقيق أهدافها . . كمـا يرون أن توافر هذه المجمـوعة من أوجه النشـاط يساعد عـلى التعـرُّف على كثـير من الأمور الـلازمة لتحـقيق كفـاءة الإدارة فى المشروعات والتى منها مثلاً قياس درجـة الأداء ، والكفاءة والفاعلية . . . الخ . ومن بين العناصر الواجب توافرها ما يأتى :

(أ) الحصول على الموارد .

(*) Organizational Behavior, Concepts and Applications, Third Edition, p. 45.
Jerry L. Gray, Frederick A. Starke
Faculty of Administrative Studies, The University of Manitoba.
Charles E. Merrill Publishing Company.
A Bell & Howell Company, Columbus, Toronto, London, Sydney.

(ب) الاستخدام الكفء للمدخلات بالنسبة للمخرجات .

(ج) انتاج مخرجات فى شكل سلع أو خدمات .

(د) القيام بتأدية المهام الفنية والادارية بصورة عقلانية رشيدة .

(هـ) الاستثمار فى المنظمة .

(و) الامتثال للقواعد السلوكية .

(ز) إشباع الرغبات العديدة لمختلف الأفراد والمجموعات *.

وتُشكِّل المدخلات فى المـوارد الأساسية – المعرفة والمال والعنـصر البشرى والآلات والوقت – جزءاً مهماً فى دورة أداء المنظمة ، حيث أنها تحدد نطاق نشاطاتها .

(*) "What Are Your Organization's Objectives : By R.M. Gross, A General Systems Approach to Planning", Human Relations 18 (August 1965), 195–216.

الخلاصــة

يجمع علماء التنظيم والادارة علـى أن التنظيم هو الاطار العام الذى تتم من خلاله الادارة .. وهـذا يعنى أن التنظيم ليـس هدفاً فى ذاته ، وإنما هو وسيلـة لتحقيق غاية .. ومـن هذا المنطق فإن السبـب الرئيسى للتنظيم يستند إلى الرغبة الجـماعية فى التعاون من أجل تحقيق الأهداف التى قـررتها فى إطار مـن الإيمان بهذه الأهـداف ، وهذا يتطلـب توافر عنصرى الكفاية والـفعالية وفقاً للمقاييس التى توضـحها وتقررها علوم الادارة .

ويرى علماء الادارة أنـه ينبغى عند تصيم عـملية التنظيم والـتقسيم الادارى تفادى شعور أى فرد بالاحباط أو ضـعف المعنويات ، والاهتمام بكافة المقـومات التى تدفع القوى الـعاملة إلى الشعور بـالانتماء ، وأن يأخذوا فى اعـتبارهم أن التـنظيم عمليـة مستمرة وأن توصـيل ووضوح التعليمات قد يكون تاماً وفى غاية الكفاءة فى قمة البناء التنظيمى ، غير أنه يُمكن أن يـفقـد شيئاً مـن هذه الكفاءة عنـد تقسيمه فى المـستويات الأدنى ، الأمـر الذى يـودى إلى ضيـاع الوقـت بالإضافـة إلى أعـباء التكاليـف الادارية التى تتحملها المـنشآت لتنسيق أوجه النـشاط المختلف للادارات والأقسام الـتى يتضمنهـا الهيكل التـنظيمى للمـشروع ، وعلى سبيـل المثال ما قد يـعانيه العـاملون عند تـقديم الاقتراحات والأسئلة والتعليمات وفقاً للتسلسل الـقيادى لخطوط السلطة ، الأمر الذى قد يقف عائقاً أمام تنمية قدرات القوى الوظيـفية وضعف إحساسها بمبدأ الاعتماد على النفس والتفكير فى المبادرات .

ويرى علماء التنظيم والإدارة أهـمية أن يَتحلَّى القادة بوضوح الرؤيا التى تُمكنهم من التَعَرُّف وتَفَهُّم الاشياء ، وبالتالـى التخطيط للمستقبل وأن تكون لديهم البصيرة التى تجعلـهم يرون الاشياء بعقولهم والتى قد لا يراها غـيرهم بعيونـهم .. خاصة وأننا نـعيش عصر المتـغيرات .. فالأسواق تتغـير باستمرار .. المستـهلكون يتغيرون بـاستمرار .. وكل متغير يَحْدُث يقدح زناد الحاجة لصنع مستقبل جديد .

كما ويرى علمـاء التنظيم والادارة أننا دخلنـا عصر « المعارف » .. وهـذه المعارف هـى التـى تصنـع الذى يطـلق علـيه عـصر « ما بـعد الرأسمالية » .. وأن هذه الحقيقة صارت أسـاس تغيير هيكل المجتمع ، حيث أن هذه المعارف تصنع ديناميكيات اجتماعية واقتصادية وسياسية ، وسياسات تنظيمية وادارية جديدة ، وإذا كان الأمر كذلك فإن هذا يعنى أنه لا توجد ظروف ثابتة عند التطبيق وأنه ينبغى إجراء تخطيط للأعمال التجارية فى ظروف متغيرة ، وهذه الصفـة المتغيرة للوضـع التجارى هى التى تجعل التخطيط صعباً وتقلل من قيمة كثير من المبادئ الاقتصادية ، والمشكلة الأساسية فـيما يتعلق بالظروف المتغيرة هى الدقـة التى يستطيع بها المخطط أن يقدر أحداث المستقبل ، ومن الواضح أن المستقبل لا يمكن التكـهن به ، ودرجة التكـهن تختلف بـين المنتجات والأسواق والـبلدان والأوقات .. وهناك عامل مؤثر وهام فيما يتعلق بالسرعة التى تحدث بها المتغيـرات ، هذا العامل هو ديـناميكية الأعـمال التجارية ، فـفى بعض الصناعات المعقدة نجد أن التطور فيها يحدث سريعاً ، ويترتب على ذلك صعوبـة شديدة فيمـا يتعلق بـالتخطـيط ، وذلك نتيـجة لسرعة تـتابع المشكلات الجديدة التى تستجد بسبـب التغيير ، ولعل أقرب مثال نضربه

فى هذا المقام ما يحدث فيما يتعلق بـتطوير صناعة الطائرات والصناعات الأليـكترونـية .. الخ ، وممـا لا شك فيه أن الـشركات الـتجاريـة فى مجتمعنا الدولى المعاصر معرضـة لمشكلات التغيير والتطور ، وأن درجة هذه المشكلات تتفاوت بسبب ديناميكـية العمل بين الصناعات المختلفة ، بل يمكن القـول أنها قد تتفاوت فى الشـركات الصناعية التـى تعمل فى نفس النشاط ، ويـتطلب هذا تغيير سير الاتجـاه واعادة رسم الخطط من حين لآخر حين تتطلب الأحداث ذلك ، ومن هذا المنطلق ينبغى على كل منظمة فى عالم اليوم أن تبنى من داخل هيكلها التنظيمى والادارى ادارة التغيـير .. وأن تستعـين فى تحقيـق ذلك بالتدريب المباشر والذى يبنى « صرح الثقة » .. ومثل هذا التدريب يحتاج إلى العقول المتخصصة .. والصبر .. والحكمة .. وصولاً إلى حسن اعداد الأشخاص الذين لديهم الفهم والقدرة الضرورية للاسهام بكامل جهودهم من أجل نفع المنظمات والمجتمع .

تنبيــــه

* احرص علـى تَفَهُّم واستيعاب المصـطلحـات باللغـة الانجليزيـة .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنـك الإسـهاب فـى مناقـشة القضـايا فـى حـدود معلوماتك التى اكتسبـتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشــة

* لماذا يجمـع علماء التنظـيم والإدارة على أن التنـظيم هو الإطار العام الـذى تتم من خلاله الادارة ؟ . .
* يرى العديد مـن علماء التنظيـم والإدارة أن الاهتمام بالعملـية التنظيميـة إنما ترجع بالدرجة الأولى إلى الحاجة إلى تعاون كفء وفعال .

  أذكر اسم بعض هؤلاء العلماء ، موضحاً رأيهم وأفكارهم ، ومعلقاً عليها من واقع دراساتك للتجارب التعاونية ، ومفهوم فلسفة التعاون وأهدافه .
* ناقش مفهوم « معرفة الأهداف » فيما يتعلق بـتحقيق « فعالية التنظيم » ، ثم وضح الفرق بين « فعالية التنظيم » . . و « التنظيم الكفء » .

* ما هو رأى عالم الإدارة الشهير « ج.س. وورذى » فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى ومعنويات القوى العاملة ؟..

* اشرح رأى بعض علماء الادارة فى الخطوات العلمية الواجب اتخاذها عند القيام بالبحوث والدراسات التى ترتبط « بالعملية التنظيمية » .

* ما هى الظروف والمبررات التى تحكم تعديل « التنظيم » فى أى منظمة من المنظمات ؟ .. وما هو دور « إعادة التنظيم » فيما يتعلق بالسياسات الادارية اللازمة للتغلب على المشكلات ؟.

* هناك من علماء التنظيم والادارة من يرى أن ثمة حاجة إلى التعديل المعتدل والمستمر للحفاظ على أن لا يستمر التنظيم فى مناخ يعانى فيه من القصور الذاتى .

  ناقش هذا الرأي من كافة أبعاده وجوانبه .

* من الحقائق التى يؤكدها علماء التنظيم والادارة أن عملية التدريب تسهم فى بناء « صرح الثقة » بين الرؤساء والمرؤوسين .. وأن هذه العلاقة أصبحت من بين العناصر الاستراتيجية فى عملية التدريب .

  علق على العبارة السابقة ، شارحاً مفهومها ، ومناقشاً مشكلات التدريب الادارى .

* بصفتك دارساً للعلوم الادارية ، وتجارب المنظمات فى سوق الأعمال ، وضّح رأيك الخاص فى الاقتباس أو النقل من بعض الأساليب السابق تطبيقها وثبت نجاحها ؟ .. أيد رأيك بشرح بعض التجارب التطبيقية .

* تناول بالشرح والتعليق آراء أشهر علماء الادارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر فيما يتعلق بمفهوم « المعارف » و « التغيير » .. و « المتعلمين وفقاً للمفهوم التقليدى » و « بناء الرغبة والقدرة على الابتكار الجديد فى المنظمات » .

* تناول بالشرح والتعليق آراء عالم الادارة المعاصر دكتور بيلاسكو فيما يتعلق « بالتغيير » . . ولماذا يُشَبِّه بعض المنظمات الكبيرة « بالفيل بطئ الحركة ؟ » . . وما هو رأيه فيما يتعلق بتبنى « استراتيجيات جديدة » ؟ . .

* لماذا يرى دكتور بيلاسكو أهمية أن يتحلى القادة الاداريين بوضوح الرؤيا ؟ . . وهل وضوح الرؤيا قاصر على القادة أم ينبغى أن يمتد إلى غيرهم ؟ . . ومن هم فى رأيك ؟ . . وما هو المغزى أو المعنى المستفاد من مرجعه بعنوان « تعليم الفيل كيف يرقص » ؟ . . أيد شرحك برسم أحد الأشكال التى تعبر عن رأيه فى أن « الرؤيا تصنع التغيير » .

* أشرح رأى بعض علماء التنظيم والادارة فى الموضوعات الآتية :

(أ) تنظيم عملية الاتصالات .

(ب) تنظيم عملية اتخاذ القرارات .

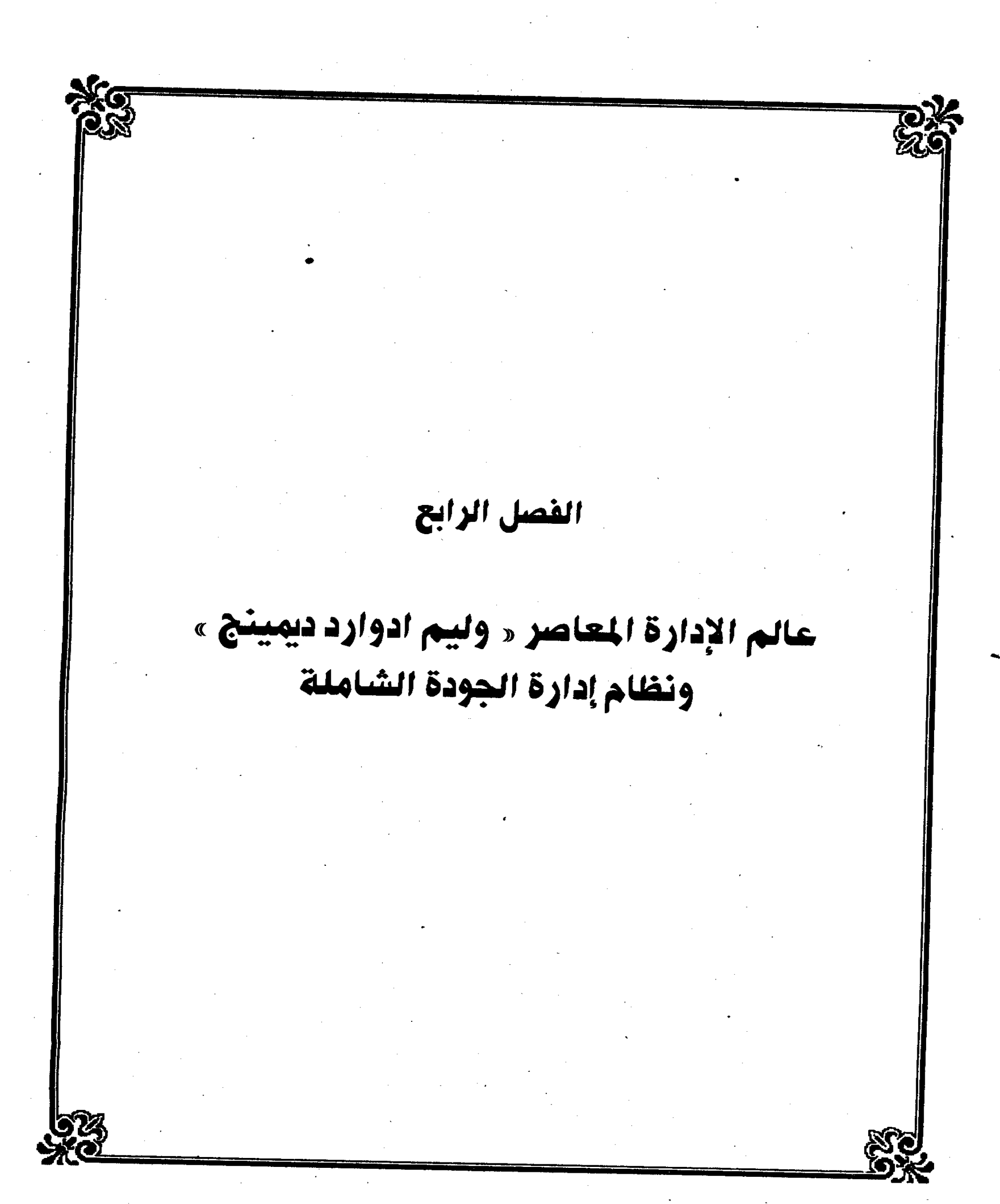
(ج) تنظيم عملية تقييم الأداء .

(د) تنظيم العمليات الاجتماعية والمهن الوظيفية .

* أشرح رأى عالم الإدارة المعاصر « روى ج. ليويكى » فى أحد الأساليب الفعالة التى يمكن من خلالها تحقيق الولاء للمنظمات .

* ما هو رأيك الخاص فى موضوع « تعظيم الوظائف » ؟ . . ما هو مفهومه » . . وما هو الأسلوب الأمثل لتطبيقه ؟ . .

* أصدر أحد علماء الادارة كتاباً بعنوان « رجل المنظمة » . . من هو ؟ . . وما هو تاريخ إصدار هذا المرجع ؟ . . وما هو مضمونه ؟ . . وهل تعتبر المنظمات شيئاً جديداً ؟ . . أذكر مثلاً من أقدم السجلات المكتوبة والمتوافرة حالياً عن ما قام به قدماء المصريين من مهارة عالية فى العملية التنظيمية والادارية .



الفصل الرابع

عالم الإدارة المعاصر « وليم ادوارد ديمينج » ونظام إدارة الجودة الشاملة

عالم الإدارة المعاصر « وليم ادوارد ديمينج » ونظام ادارة الجودة الشاملة

تعريف بالعالم « وليم ادوارد ديمينج William Edwards Deming » :

ولد هذا العالم فى ١٤ أكتوبر عام ١٩٠٠ لعائلة واجهت ظروف معيشية صعبة ، إلى الدرجة التى جعلته يلتحق بوظيفة وهو فى الثانية عشرة من عمره يتقاضى منها أجراً قدره دولار وربع فى الأسبوع ، وبعد حصوله على شهادة الثانوية العامة التحق فى عام ١٩١٧ بجامعة وايومنج University of Wyoming حيث كان التعليم مجاناً ، واعتمد فى معيشته فى بداية دراسته على مدخراته من عمله وكان قدرها خمسون دولار ، حصل فى عام ١٩٢١ على درجة البكالوريوس فى علوم الطبيعة ، ثم ظل فيها لمدة عام للمعاونة فى التدريس ، وفى نفس الوقت للتزود بمزيد من الدراسة فى علوم الرياضيات ، ثم قبل بعد ذلك أن يقوم بوظيفة تدريس علوم الطبيعة بمدرسة كولورادو للمناجم Colorado School of Mines ، وظل يعمل بها لمدة سنتين ، وسجل نفسه فى جامعة كولورادو University of Colorado وحصل منها على درجة الماجستير فى عام ١٩٢٤ فى تخصص علوم الرياضيات والطبيعة Mathematics and Physics .

ونظراً لتفوقه فقد منحته جامعة ييل Yale University منحة دراسية لمواصلة دراسته للحصول على درجة الدكتوراه ، بالإضافة إلى الإستعانة به فى عملية التدريس كمعيد Instructor بأجر قدره ١٠٠٠ دولار فى العام ، الأمر الذى يَسَّر له مواصلة الدراسة والحصول على درجة الدكتوراه فى عام ١٩٢٨ .

ومنذ أن تخرج قام بالعديد من البحوث والدراسات التى أثبتت نبوغه ، وأجرى العديد من الاتصالات مع أبرز العلماء فى عصره فى مجال تخصصه ، وعلى رأسهم دكتور والتر أ. شيوهارت Walter A. Shewhart الذى عُرف فيما بعد بأنه أبو الرقابة

الاحصائية لتحقيق الجودة .

Recognized as the father of the statistical control of quality.

ومن بين العديد من المواقع التى شغلهـا واستطاع أن يُحدث فيها تطويراً نحو الجودة عمله فى قسم الزراعة بالولايات المتحدة الأمريكية United States Department of Agriculture ، ومحاضراً فى العديد من الجامعات الأمريكية فى مرحلة الدراسات العليا .

وقد يكون من بين أعماله الجديرة بالتنويه فى هذا التعريف الموجز لهذا العالم أنه فى عام ١٩٣٨ حينما أعطى صديقه دكتور ولتر شيوهارت أربع محاضرات فى قسم الزراعة بالولايات المتحدة الأمريكية ، فإن دكتور وليم ادوارد ديمينج ساعده فى صياغة هذه المحاضرات ونشرها فى كتاب تحت عنوان « الأسلوب الرياضى من وجهة نظر رقابة الجودة : » .

Statistical method from the viewpoint of quality control.

وعندما أعيد نشر هذا الكتاب فى عام ١٩٨٠ لتخليد ذكراه تحت عنوان « الرقابة الاقتصادية لجودة السلع المنتجة : Economic control of quality of manufactured product » . فإن دكتور ديمينج هو الذى كتب كلمة الوفاء والاخلاص والتقدير فى مقدمة هذا الكتاب .

وفى الحقيقة فإن المجال هنا لا يتسع لذكر أعمال هذا العالم الذى يعتبر اليوم من بين أبرز علماء الإدارة فى العالم ، ويكفى أن نضرب مثلاً على صدق هذا القول أن

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى المرجعين الآتيين اللذين يوضحان كيف ساعد العالم ديمينج الصناعة اليابانية :

(1) David Halberstam "The Reckoning" (New York : Marrow, 1986).

(2) Mary Walton, The Deming Management Method (New York : Putnam / Perigee 1986).

دوائر الأعمال فى اليابان * أعلنت أن هذا العالم يعتبر صاحب الفضل الكبير عليها فيما يتعلق بتطوير أساليب الإدارة فى مختلف أوجه نشاطها ، بحيث تضع فى الاعتبار الأول من أهدافها تحقيق التفوق عن طريق تبنى أساليب جودة الإنتاج فى الصناعة :

Application of quality control methods to industry.

جائزة ديمينج لجودة الإنتاج :

والجدير بالذكر أن دوائر الصناعة فى اليابان أعلنت أن الذى يتبنى أساليب ديمينج لجودة الإنتاج يحصل على الميدالية الفضية المنقوش عليها صورة العالم ديمينج والتى صممها بروفسور كييوشى أونو الأستاذ بجامعة طوكيو للفنون الرفيعة Tokyo University of Fine Arts .

ومنذ عام ١٩٥٣ خصصت بعض الشركات اليابانية جانباً من الأموال لمنح الجوائز المالية للشركات والهيئات التى تتبنى أساليب ديمنج لجودة الإنتاج ، وقامت بنشر هذه الأساليب على أوسع نطاق ممكن ، كما قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين Union of Japanese Scientists & Engineers بنشر كتيب كامل لشرح تفاصيل شروط الحصول على هذه * الجائزة .

وفى عام ١٩٤٦ افتتح ديمنج مكتباً خاصاً للعمل كمستشار فى الدراسات الرياضية ، وكان من بين الوظائف التى شغلها فى نفس هذا العام العمل كمستشار فى ادارة الحرب الأمريكية ، وباعتباره مستشاراً لادارة الحرب فقد زار اليابان فى عام ١٩٤٧ ، ثم عاد إليها فى عام ١٩٥٠ ، ١٩٥١ ، ١٩٥٢ ، ١٩٥٥ ، ١٩٥٦ . وتقديراً لجهوده وإيماناً بفكره أنشئت جائزة ديمينج فى ديسمبر عام ١٩٥٠ .

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى شروط هذه المسابقة تحت عنوان The Deming Prize فى صفحة ٢٤٥ من المرجع الذى أصدره Rafael Aguayo تحت عنوان Dr. Deming فى عام ١٩٩١ والناشر Simon & Schuster .

ونظراً لجهوده المستمرة والموفقة فى نشر الدعوة للاهتمام بجودة الانتاج فقد حصل فى عام ١٩٥٥ على ميدالـية شيوهارت * التى تمنحها الجمعية الأمـريكية لجودة الرقابة سنوياً للبارزين فى هذا المجال .

Shewhart medal, which is awarded annually by the American Society for quality control.

وقد يكون من الأهمـية بمكان أن نوضح أن هذا العالم نشـر حتى عام ١٩٩٠ أكثر من ١٧٠ بـحثاً فى مـوضوع الجودة ، هذا بـالإضافة إلى إصـداره سبعة مـراجع علمـية textbook ، وعدد لا يحصى من المقالات Countless articles .

وفى ضوء اعتراف اليابان بفضله فيما يتعلق بمرحلة التحول نحو تبنى أساليبه لوضع الجودة فوق كـل اعتبار ، فقـد أصبح اسمه يـنتشر رويـداً رويداً فى الولايات المتحدة ، وأصدرت بعض المؤسسـات كتاباً أبيض White paper تقول فـيه « إذا كانت الـيابان تستطيع . . فلماذا لا نستطيع نحن ** أيضاً ؟ » .

If Japan can, Why can't we ?.

وقد تضمن هذا الكتاب الأبيض تفصيلاً لـلدور الذى قام به العالم دكتور ديمينج فى تحقيق التفـوق الذى تحظى به الصناعة اليابـانية ، والخطوات التدريجية الـتى بذلت أثناء فترة الـتحول لتحقـيق الجودة فى الإنتاج والخـدمات بحيث أصـبحت الجودة علمـاً على الصناعة والخدمـات اليابانية ، الأمر الذى جعل المـواطنين الأمريكيين يقبلـون ويفضلون

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى :
Shewhart's book "The Economic Control of Manufactured Products (New York : D. Van Nostraud, 1931).
حيث يعتبر مـرجع هذا العالم من بين أقدم المراجع العلمـية التقليدية التى تبحث فـى موضوع عملية الرقابة الإحصائية Statistical process control .

(**) توضح المراجع الـعلمية أن هذه الصيـحة قالها مذيع أمريـكى مشهور يدعى « لويـد دوبينز Lloyd Dobyns » فـى القـناة الإذاعـية المـشهـورة .N.B.C عنـدما أجرى مـقابلـة وثائقـية Television documentary مع دكتور ديمينج فى ٢٤ يونيو ١٩٨٦ :

شراء السلع اليابانية ، وأصبح الميزان التجارى لصالح اليابان . . ومن هذا المفهوم كان العنوان المثير للورقة البيضاء . . إذا كان اليابانيون يستطيعون . . فلماذا لا نستطيع نحن أيضاً ؟ .

وقد ترتب على ذلك مزيداً من الاهتمام بأساليب ديمينج فى جودة الانتاج ، ونذكر المراجع العلمية الصادرة فى عام ١٩٩٠ أن الطلب على خبرته الاستشارية قد جعل مكتبه مشغولاً ومحجوزاً لمدة ثلاث سنوات تالية !! . . .

كما تذكر المراجع الصادرة فى عام ١٩٩٣ أن مكتب دكتور ديمينج ما زال يعقد الندوات العلمية العامة ، وأن بعضها يعقد من خلال جامعة جورج واشنطن بواشنطن د.س. ، وأنه يمكن لمن يريد أن يستزيد من المعرفة أن يكتب إليه شخصياً على عنوانه * .

بعض آراء ديمينج فى الجودة والنظام :

ومن بين آراء دكتور ديمينج التى ينصح بها الشركات فيما يتعلق بالأساليب لتحقيق الجودة ما يأتى :

١) الجودة تؤدى إلى خفض التكاليف .

1) Quality leads to lower costs.

٢) تُصنع الجودة فى حجرة مجلس الإدارة .

2) Quality is made in the boardroom.

٣) معظم الأخطاء يكون سببها النظام .

3) Most defects are caused by the system.

(*) W. Edwards Deming still conducts public seminars, some of which are offered through George Washington University in Washington, D.C. You can write to Dr. Deming for information, at 4924 Butterworth Place, Washington, D.C. 20016.

٤) لا يمكن أن تبلغ سلسلة العمليات حد الكمال . . إنها دائماً قابلة للتحسين .

4) Process never optimized; it can always be improved.

٥) الخوف يؤدى إلى كارثة .

5) Fear leads to disaster.

٦) ينبغى أن يشعر الناس بالأمان فى وظائفهم .

6) People should be made to feel secure in their jobs.

٧) اشترى من البائعين الذين يلتزمون بالجودة .

7) Buy from vendors committed to quality.

٨) تعاون فى العمل مع الموردين .

8) Work with suppliers.

٩) استثمر وقتك وعلمك لمعاونة الموردين فى تحسين الجودة والتكاليف ، وتنمية علاقات طويلة الأجل معهم .

9) Invest time and knowledge to help suppliers improve quality and costs. Develop long–term relationships with suppliers.

١٠) تتولد الأرباح من خلال ولاء العملاء للشركة .

10) Profits are generated by loyal customers.

١١) تُعتبر ادارة الشركة بهدف الربح فقط ، كمثل الذى يقود السيارة من خلال النظر فى المرآة الجانبية الـتى تكشف عن . . أين كنت . . وليـس إلى أى مكان أنت ذاهب إليه .

11) Running a company by profit alone is like driving a car by looking in the rearview mirror. It tells you where you've been, not where you are going.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن من رأى دكتور ديمينج أنه إذا كان العمال ينتجوا سلعاً بها عورات ، تكتشفها إجراءات الفحص فى مرحلة متأخرة فينبغى إذن الغاؤها .

Inspection is too late & Workers can produce defect–free good, eliminate inspections.

التنظيم والأفراد :

وبالرجوع إلى مراجع هذا العالم * نراه يرى أن عملية التنظيم هى بالدرجة الأولى عملية إنسانية ، وأن التنظيم يتم أساساً من أجل تحقيق هدف مشترك يعود على الجماعة بالنفع ، ولذلك فإن الفرد الذى يشترك فى تحقيق أهداف التنظيم يكون له دور فى الهيكل التنظيمى من خلال ارتباطه بالجماعة التى ينتمى إليها داخل الهيكل التنظيمى ، وتعاون هذه المجموعة مع المجموعات الأخرى التى يتضمنها الهيكل التنظيمى للتنظيم الذى ينتمى إليه ، آخذين جميعاً فى الإعتبار أن البناء التنظيمى للمشروع الذى يعملون فيه ينبغى أن ينمو .. وأن يستمر .. وأن تكون له علاقات أفضل ، وأساليب أكثر كفاءة وقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات تتميز بالجودة ، ومن هذا المعنى ينبغى

(*) لمزيد من الدراسة الخاصة بفكر هذا العالم وتطبيقاته ، نرجو التكرم بالرجوع إلى ما يأتى :

1) W. Edwards Deming, Out of The Crisis (Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986).
2) W. Edwards Deming, Quality, Productivity and Competitive Position (Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982).
3) Deming Osaka Paper, Delivered at Meeting of Institute of Management Sciences, Osaka, Japan, 24 July 1989.
4) Deming Seminar in Cincinnati, 16 September 1986.
5) Walter A. Shewhart, Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control (Washington, D.C.: Graduate School, Department of Agriculture, 1939).

على المنـظمات أن تكون وثيـقة الصلة بمصادر الـشراء ، وأن تنشىء علاقـات جيدة مع مختلف المنظمات الـتى تتعاون معها من أجل تبادل المعاملات ، وأن تسـتمر فى تفاعلها مع المجتمع من أجل تلبية احتياجاته فى مجال الانتاج أو الخدمات التى تقدمها له ، ومن هذا المنطلق فإن عملية التنظيم تستند أسـاساً إلى نظام يعمل فيه الأفراد ويلتزمون بالتالى بالقواعد المحددة بـسلوكهم لتحقيق الـهدف المشترك الذى يضع عنصـر الجودة فى مقدمة الاعتبارات ، بالإضافة إلى الأهـمية القصوى لفهم المجتمع والتوافـق مع احتياجاته ، فى إطار من نظرة مستقبلية علمية فاحصة تأخذ فى اعتبارها الواقع والمستقبل .

لذلك فإن الـعالم « ديمينج » يقـرر أن المنظمات فى مجـتمعنا الدولى المـعاصر هى عبارة عـن « نظم » . . وأن أى « منـظمة » يتـوقف نجاحهـا على « نظـامها » . . وأن المنظمة ينبغـى دراستها ككل ، مع الأخذ فى الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها ، وعلاقة المنظمة مع بيئتها ، حيث أن رضـاء البيئة عن جودة الإنتاج أو الخدمة هو العامل الحاسم الذى يحدد ما إذا كان النظام سيستمر على المدى الطويل .

ومن أجـل هذا الهدف فـإن الإدارة الجيدة ينـبغى دائـماً أن تكون لـديها الوسـائل المناسبة الـتى تَتَحَسَّسْ من خلالها على رغبات المجـتمع واتجاهاته نحو الـسلعة أو الخدمة التى تقدمـها المنظمة ، أى تستـخدم الأساليب العلميـة للاتصالات التى تمدها بـالتغذية المرتدة لكى تتعرف على المتغيرات البيئية وأثرها على الإنتاج ، وبالتالى القيام بالدراسات المستمرة لتلبية الاحتياجات فى ضوء هذه المتغيرات .

يقول دكتور وليم ادوارد ديمينج :

قد يكون مـن بين الأمثلة الجيـدة لتوضيح ما يمكـن إضافته إلى فكـرة النظام ، أن نضرب مثلاً لتدفق الـرسم التخطيطى فى الصناعة . . أنه يبدأ عـندما يكون للإدارة فكرة مستقبـلية تتنبأ بها تـتعلق بانتاج سلعـة أو خدمة ، وتتقدم الإدارة بالأفكار الـتى ترتبط بانتاج هذه السلعـة أو الخدمة التى يمكن أن يكون لها سوق فى المسـتقبل ، تتقدم الادارة بالأفكار التى تـرتبط بتصميم السلـعة أو الخدمة وشراء المعدات والمستلـزمات والصنع ،

واختبار المنـتج ، وتسويق المنتج أو الخدمـة ، وبحوث المستهلك ، وإعادة الـتصميم . . وهكذا باستمرار من خلال دائرة لا تنتهى .

وفى النظام الجيد تعـمل جميع الوحدات معاً من أجل أن يساعد بـعضها بعضاً . . وفى أى نظام يتصف بالقيادة والإدارة الجيد يـربح الجميع . . وهذا ما عَلَّمْتُهُ للإدارة العليا والمهندسين * فى اليابان منذ عام ١٩٥٠ .

وإذا أصبحت وحدات النظام بسبب سوء الإدارة متنافسة ، فإن هذا يعنى هدم النظام . . وخســارة كل فرد . . وانـخفاض الجـودة . . وانخـفاض المبـيعات فـى الأسواق . . وللأسف الشديد فإن هذا المصير ينتظر الـعالم الغربى بسبب نظام الإدارة السائد الذى لا يفهم ما هو النظام ؟

ولأهمية هذا الرأى نورد النص الإنجليزى :

What might also be included is the idea of a system. A flow diagram for industry is a good example. It would start with a prediction to be made by the management of a company concerning a product or service that might have a market in the future. Design of the product or service would follow; then procurement of equipment and supplies, manufacture, test, marketing of the product or service, consumer research, re–design, and onward through a never–ending cycle.

In a well organized system all the components work together to support each other. In a system that is well led and managed, everybody wins. This is what I taught Japanese top management and engineers beginning in 1950.

(*) رجاء التكـرم بقراءة البيانات التـى أوردناها فيما بعد والـتى تتعلق بالجـائزة التى أنشأها اتحاد الـعلماء والمهندسين اليابانيين اعترافاً بصداقة واسهامات دكتور ديمنج فى مرحلة تحول الصناعة اليابانية نحو تبنى أساليب نظام ادارة الجودة الشاملة .

If by bad management the components become competitive, the system is destroyed. Everybody loses. Costs go up, quality declines, the market declines. Unfortunately, this fate awaits the Western world because of the prevailing system of management, which does not understand a system.

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نؤكد على أن الإدارة الجيدة فى ظل نظام جيد وفقاً لتعاليم ديمينج وغيره من العلماء تتطلب أن يقف جميع أعضاء التنظيم فى جانب النظام والاستقرار . . وهذا يتطلب دراسة موضوع السلطة كمقوم أساسى * له دور على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق ببناء المنظمات ونموها ، ولذلك يرى العلماء أنه ينبغى أن تكون فكرة النظام قابلة للتطبيق ، وهذا يتطلب أن تكون هذه الفكرة جذابة وعملية أى قابلة للتطبيق ، وأن تكسب في نفس الوقت ولاء القوى العاملة ، وتحول الرغبات الفردية المختلفة إلى نشاطات تعاونية ذات فائدة ومنفعة متبادلة للجميع وعلى رأسها تحقيق الجودة بمفهومها الشامل عن طريق تعبئة الجهود نحو الأهداف التنظيمية .

وينبغى الاهتمام أيضاً باستمرار علاقات التعاون بين جميع القوى العاملة ، وبين الادارات المختلفة والعمل على ضمان استمرارها ، ومراقبة أية متغيرات والعمل على

(*) لمعرفة مزيد من أثر مفهوم القوة والسلطة فى إيجاد نظام ادارى جيد ، نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

1) Jeffrey Pfeffer, "Power in Organization", (Marshfield, Mass : Pitman, 1981).
2) S.B. Bacharach and E.J. Lawler, "Power and Politics in Organizations", (San Francisco : Jossey – Bass, 1980).
3) M.E. Olsen, "The Process of Social Organization : Power in Social Systems", (New York : Reinhart and Winston, 1978).
4) Richard H. Hall, "Organizations : Structure and Process", (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall, 1972).
5) Amital Etzioni, "A Comparative Analysis of Complex Organizations", (New York : Free Press, 1961).

التكيـف المستمر فى هـيكل كل علاقة . . وهـذا يعتمد كثـيراً على السلـطة ، حيث أن السلطة مهمة جداً فى المنظمات حيث يعتمد الـتشغيل المستمر للمنظمة على قدرة أصحاب القوة التنظيمية فـى المحافظة على النظام الجيد الذى يعتبر الأساس السـليم للعمل وتحقيق الأهداف ، ومن بـين العوامل التـى تساعد علـى تحقيق ذلك الاهـتمام بتوضـيح حدود السلطـة .

خلاصة فكر ديمينج عن مفهوم الجودة الشاملة :

وعندما حلل العـالمان الأمريكيان مارشال ساشكن ، كيـنيث ج. كيسر Marshall Sashkin & Kenneth J. Kiser بحوث دكتور ديمـينج فى مرجعهمـا بعنوان « وضع مفهوم * إدارة الجودة الكلية موضع التطبيق Putting Total Quality Management to Work » . حيث استخلصـا من البحوث أن هناك ثلاث وجهات نظر يـنبغى أن تؤخذ فى الحسبان فيما يتعلق بادارة الجودة الشاملة :

* يؤخذ فى الحسبان : الأدوات والآلات ، الـتقنية ، استخدام التدريب لتـنمية القدرة التحليلية ، الفهم ، حل مشكلات الجودة .

  * Counting – tools, techniques, and training in their use for analyzing, understanding, and solving quality problems.

* المستهلكين : استخدام الجودة كعنصر فعال من أجل المستهلك ، وإشعاره بأنه مركز الأهتمام .

  * Customers – quality for the customer as a driving force and central concern.

(*) Putting Total Quality management to Work : By Marshall Sashkin & Kenneth J. Kiser;
Berrett–Koehler Publishers San Francisco, 1993.

* الثقافة : مشـاركة القيادات فيما تُعبِّر عنه من قـيم ومعتقدات ترتبط بتـدعيم مفهوم الجودة .

* Culture – shared values and beliefs, expressed by leaders, that define and support quality.

ولمزيد من التوضيح لخلاصة فكر دكتور ديمينـج عن مفهوم الجودة الشاملة ، وأهمية التعـامل مع الإنسان بـالأسلوب الذى يحـقق له العزة والـكرامة والتحـرر من الخوف ، وتهيئة الراحة الـنفسية ليضع عقله وفكره ومـهاراته فى خدمة المنظمة التى يـنتمى إليها ، نراه يقول فـى تعبير واضح وصريـح أنه « يعتبر نـظام دفع الأجور للعامـل على أساس القطع المقبولة من انـتاجه ، من أكثر أساليب العمل القاسية واللا انسـانية التى اخترعها الإنسان . . إن نظام العمل بالقطعة هو انحطاط بالإنسان إلى أقل الدرجات » .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

The system of paying a worker for only the number of complete, acceptable items that a person produces – was one of the most demanding and dehumanizing work systems ever invented ... "Piece work is man's lowest degradation*".

وقد يكـون من بين الأسبـاب التى دفعتـه إلى أن يقول ذلـك ، أن نظام محـاسبة العامل بالـقطعة ، كثيراً ما يدفعـه إلى الإسراع من أجل إنتاج عدد من الـقطع أكثر . . وعند فحص هذه القطع كثيراً ما يوجد بها أخطاء تجعلها غير مقبولة ، وهذا يعنى . . أن مثل هذا الأسلوب فى العمل يسمح باعطاء العامل حرية الخطأ . . وأن هذا الخطأ مضيعة للوقـت ، والمواد الخام ، تتحمـله الشركة . . أو كـما قال بنفـس ألفاظه يقوم الـعامل بارتكاب أخـطاء دون أن يتحمل ثـمنها defect–free ، هذا بالإضـافة إلى أن الشـركة

(*) Mary Walton, The Deming Management Method (New York : Putnam / Perigee), 1986.

ستتحمل مصاريف اضافية عندما يقوم العامل بتصحيح هذه الأخطاء ! . . ولذلك يرى أنه من الأفضل تدريب وتعليم القوى العاملة منذ البداية على أسلوب الجودة الشاملة .

آثار تعاليم دكتور ديمينج فى اليابان :

وقد يكون من الجدير بالذكر فى هذا المقام أن نوضح رأى دكتور ديمنج فيما يتعلق بآثار تعاليمه على نجاح وتقدم اليابان حيث سئل فى مقابلة صحفية . . لماذا طبق اليابانيون تعاليم دكتور ديمنج بنجاح . . فى حين أن المديرين الأمريكيين لم يستجيبوا ؟ . .

رد دكتور ديمنج على هذا الصحفى قائلاً . . إننى أعتقد أن هناك فرق أساسى بين مديرى الأعمال اليابانيين ومديرى الأعمال الأمريكيين . . إنَّ أفضل وصف أستطيع أن أفكر فيه هو : إن اليابانيين لهم جذور . . وجذورهم تتمثل فى شركاتهم .

وفيما يلى نص كلماته باللغة الانجليزية :

Deming once was asked by a magazine interviewer why the Japanese had applied his teachings so successfully when American managers had not. In response, Deming said, "I think there is something fundamentally different (between Japanese and American business managers). The best description I can think of is that the people have roots, and the roots are the company*.

وكان دكتور ديمنج منصفاً لليابانيين حين ذكر فى هذه المقابلة الصحفية أن اليابانيين كانوا يهتمون بالمستهلك ويعتبرونه جزءاً أساسياً فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية ، وأستشهد فى رأيه بالهيكل التخطيطى الذى كانوا يتبعونه وهو فى ذلك يقول :

(*) This quotation is taken from an interview. "Dr. W. Edwards Deming – The Statistical Control of Quality : Part I", Quality, February 1980.

إننى أعتقد الآن ، أننى كلما نظرت إلى الخلف رأيت أن الرسم التخطيطى فى الصناعة اليابانية كان نموذجاً قوياً وفعالاً لتحقيق التعاون والتكامل Powerful individual–piece .

وقد سئلت كثيراً . . لماذا كنت هناك ؟ . . Why was I there .

فأجبت . . لأن الإدارة العليا فى اليابان هى التى طلبت منى ذلك Because top management asked me to come والإدارة العليا فى اليابان كان لديها بعض المعلومات ، غير أن الرسم التخطيطى الذى كانوا يتبعونه ، والمحاضرات التى ألقيتها عليهم كَوّنَا النظرة العامة Overall view وأعتقد أن هذا ساعد اليابان على أن تمضى قُدُماً Helped Japan to forge ahead .

وقد تنبأت فى عام ١٩٥٠ لليابانيين أنهم سيتفوقوا فى ظرف خمس سنوات . . غير أن ما توقعته لهم لم يستغرق سوى أربع سنوات It took only four years وقد قال لى كبار رجال الادارة العليا فى اليابان أننى كنت الرجل الوحيد فى عام ١٩٥٠ فى اليابان الذى يثق فيهم .

I was the only man in Japan who believed it in 1950.

إن الرسم التخطيطى الذى كانوا يتبعونه أدخل المستهلك كجزء من عملية التصنيع ، وأدخل فكرة استمرارية تجديد وصقل المعلومات ، والتصميم ، والمدخلات كجزء من هذه العملية ، وذلك بهدف العمل على الزيادة المستمرة لإرضاء المستهلك .

ويستطرد « دكتور ديمينج » قائلاً إن أحد المديرين فى شركة توشيبا قال له : « إذا كانت الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر المستهلك مَلك . . فإن اليابان تعتبر المستهلك إله » *

(*) ولا شك أن هذا يعتبر نوعاً من المبالغة اليابانية التى تُعبِّر عن احترامهم وتقديرهم ونظرتهم للدور الذى يلعبه المستهلكون فى نهضة الصناعة اليابانية ، بحيث ينبغى أن ينال المستهلك حظه من الاحترام والتقدير عن طريق جودة الانتاج وحسن الخدمة .

"In the U.S. the customer is king, But in Japan, the customer is God".

والرسم التخطيطى الـذى يستخدمونه يوضح أن العملية بأسرها هى عـملية متكاملة من أول المدخلات الـتى ترتبـط بعـملية التصـنيع ، حتى الاستـخدام الواقعى للـمنتج النهائى ، أنها عملية واحدة . . إن أى مشكلة فى البداية تترك آثارها على الكل ، وعلى المنتج النهائى .

إنه لا توجد حواجز بـين الشركة والمستهلك ، أو بين المستـهلك ومورديه ، أو بين الشركة والجمـهور ، إن العملية مُوحَّدة : وكلمـا كان هناك انسجام أكبر ، كـلما كانت النتائج أفضل .

The process is unified : The greater the harmony, the better the results.

ويستطرد دكتور ديمينج قائلاً . . إن هناك درساً آخـر يمكن الاستفادة منه فيما يتعلق بالتجربة اليابانية يتفق مع التعبير المألوف لدى الذين يستخدمون الحاسب الآلى . . « إذا غَذَّيْتَ الحاسب الآلى بمعلومات تافهة ، فإن هذه هى المعلومات التى ستحصل عليها »

Garbage in, garbage out.

وقد يكون التعبير الأكثر تناسباً هو . . « إن الإنسان هو ما يتغذى عليه »

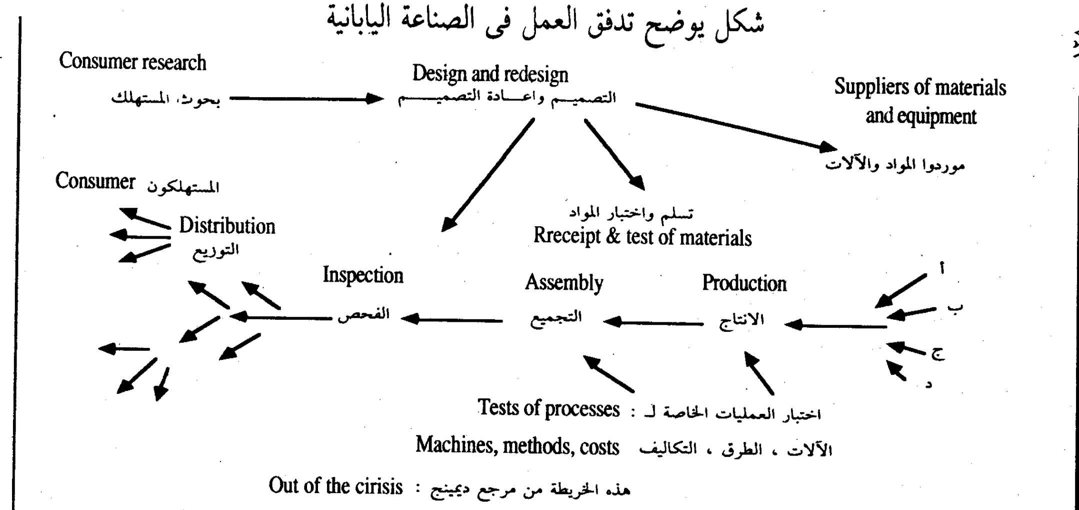
"You* are what you eat".

وإن السؤال الذى ينبغى علينا جميعاً أن نسأله . . هو « هل من المحتمل انتاج نوعية جيدة فى حالة إذا ما كـانت المواد المستخدمة فى صناعتهـا رديئة ؟ . . أو فى حالة إذا ما كانت المـواد المشتراة يـتم اختيارهـا على أساس رخـص التكاليـف بدلاً من أثرهـا على

(*) هناك تعبـير آخر فى هذا المعنى تـرفعه أحد المؤسسات الأمريكـية تقول فيه « إنَّ القيـادات تحصد ثمار قيادتها :

What you Get is what you lead"
Minneapolis, MN : Undersea System Division, Honeywell Corporation, 1989.

شكل يوضح تدفق العمل فى الصناعة اليابانية



يقرر دكتور ديمينج أنه بواسطة تعاليمه عن الجودة الشاملة ، وتَدَفُّقْ الرسم التخطيطى الذى تطبقه الصناعة اليابانية والموضح أعلاه والذى يبدأ بأن تتقدم الإدارة بالأفكار الجديدة والمبتكرة التى تتعلق بالانتاج والخدمات التى تشعر المستهلك بأهميته واحترامه وتقديره عن طريق وضع الجودة فوق كل اعتبار وذلك بتعبئة جهود المنظمة والتعاون الكامل لكافة إداراتها وأقسامها وكل من له صلة بتصميم السلعة .. والخدمة .. وموردى المواد والآلات .. والصنع .. واختبار المنتج .. وتسويقه .. وبحوث المستهلك .. الخ ، أى تعبئة كافة إمكانيات المنشأة بصفة مستمرة من خلال التعاون الصادق ورقابة ضمير الأفراد القائمة على الولاء والانتماء للشركة والتطوع من خلال حلقات الجودة لتقديم الأفكار للإدارة التى تبحثها فى إطار دورات لا تنتهى تطبيقاً لهدف التحسين المستمر وصولاً إلى مزيد من تحسين الجودة والخدمة .

إجمالي الصناعة ؟ . . أو إذا كـان العاملون والمسئولون فى النظام يعـملون ويعيشون فى خوف ؟ . .

The question we all have to ask is, "Is it possible to produce quality when all the inputs are junk; when supplies are chosen on the basis of lowest cost instead of their overall effect; when the people working in the system and those responsible for the system are living and working in fear ?".

ولعل من الأهـمية بمكان أن أوضح أن دكتور ديمـينج له رأى على جانب كـبير من الأهمية فيما يتعلق بالتدريب ، فإنه يُعارض أن يقوم المشرفون بالتدريب أو يُدرِّبْ العامل القديم العامل الجديـد ، إنه يرى أن مثل هذا التدريب قد يترتب علـيه تفاوت بين عامل وآخر ، لأن كل شخص يُدرِّب حسب تقديره الشخـصى . . إنه يرى أنه ينبغى أن يقوم بهذه المهمـة شخص على أعلى مستوى مـن الفهم والقدرة على توضيـح الأسلوب الأمثل الذى ينبغى أن يعمل بـه الجميع وهذا الشخص ينبغى أن يكون أعلم الجميع Master .

وبنص كلامه . . فهو يقول :

One person must be put in charge of training, and he had better be a master.

وفى إيجاز ، أن دكتـور ديمينج يرى أن التدريب جـزء حساس لتحقيق الـتحسين ، وأنه من مسئولية الإدارة ، وأن التحسين يعوّد علـى المنظمة بأفضل الجزاء . . وأنه ينبغى أن يكون المُدرِّبْ خبير متمكن مسئول عن تـدريب كل شخص نفس المهارة ، لأنه عندما يتم تعليم المهارة بصـورة خاطئة فإنه يصعب تصحيحها بطريقـة اقتصادية فى حالة إذا ما أمكن ذلك ، ولهذا السبب فإن التدريب ينبغى أن يكون سليماً من أول الأمر .

Training is a critical part of improvement and is management's responsibility. Improvement always pays.

One person, a master, should be responsible for teaching everyone the same skill. Once a skill is learned incorrectly, it cannot be altered economically, if at all. Therefore, training must be done right the first time.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن العبرة دائماً بإرادة الشعوب فقد أدركت اليابان أنها إذا أرادت أن تصبح منافساً حقيقياً فى الاقتصاد العالمى ، فإن عليها أن تحدث التغيير .

To become a real competator in the world economy Japan had to change.

(*) لعل من الأهمية بمكان أن نوجه نظر القارئ المهتم بهذا الموضوع إلى أن من أفضل المراجع التى أوضحت كيف ساعد « ديمينج » الصناعة اليابانية لكى تصل إلى ما وصلت إليه من سمعة وجودة هو مرجع العالم « ديفيد هالبرستام » فى مرجعه بعنوان « الحساب » الصادر فى عام ١٩٨٦ :
The Reckoning (New York), Marrow, 1986.
وقد أوضح هذا المرجع قصة هبوط صناعة السيارات فى الولايات المتحدة الأمريكية وارتفاعها فى نفس الوقت فى اليابان .

اعتراف اليابان بفضل دكتور ديمنج في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

The Deming Prize جائزة ديمنج

The following description of the Deming Prize and its regulations is taken from a pamphlet called "The Deming Prize," published in 1960 by the Union of Japanese Scientists & Engineers (JUSE).

Instituting of the Deming Prize

The Deming Prize is a silver medal, with Dr. Deming's profile engraved on the surface, designed by Professor Kiyoshi Unno of Tokyo University of Fine Arts and other artists. A sum of money is to be given as a sub-prize to the recipients of the prizes. Since 1953, funds for the sub-prize have been donated by the Nihon Keizai Shimbun Sha. Incidentally, since 1954 the same newspaper company has been donating funds necessary for the Nikkei Quality Control Literature prize, which is to be awarded to the authors of recommendable literature on quality control.

Deming Prize Regulations

1. The Deming Prize is a prize instituted in commemoration of the friendship and contributions of Dr. W. Edwards Deming, who has visited Japan to instruct in application of statistical quality control methods to industry.

2. The Deming Prize shall be awarded to:

a) Those who have achieved excellence in research in the theory or application of statistical quality control.

b) Those who have made remarkable contributions to the dissemination of statistical quality control methods, and

c) The corporations, plants, etc., which have attained recommendable results in the practice of statistical quality control (the prize for application).

In the case of small enterprises, a prize for the application in small enterprises is provided too.

3. The Deming Prize fund shall be provided mainly from royalties due to Dr. Deming on his *Elementary Principle of the Statistical Control of Quality* and other works published in Japan. Public donations and others, if any, shall be accepted to cover the deficit.

4. The Deming Prize shall be awarded once a year. The awarding of the Deming Prize shall be put in the charge of the Deming Prize Committee.

5. The President of the Union of Japanese Scientists & Engineers shall assume the chairmanship of the Deming Prize Committee, and the Chairman shall commission other members.

Deming Prize For Application

1951 Fuji Iron & Steel Co., Ltd.
Tanabe Seiyaku Co., Ltd.
Showa Denko K.K.
Yawata Iron & Steel Co., Ltd.

1952 Asahi Chemical Industry Co., Ltd.
Furukawa Electric Co., Ltd.
Nihon Electric Co., Ltd.
Shionogi Pharaceutical Co., Ltd.
Takeda Pharamaceutical Co., Ltd.
Toyo Spinning Co., Ltd.

1953 Kawasaki Iron & Steel Co., Ltd.
Shin-etsu Chemical Industry Co., Ltd.
Sumitomo Metal Industries, Ltd.
Tokyo-Shibaura Electric Co., Ltd.

1954 Nihon Soda Co., Ltd.
Toyo Bearing Mfg. Co., Ltd.
Toyo Rayon Co., Ltd.

1955 Hitachi Ltd.
Asahi Glass Co., Ltd.
Honshu Paper Mfg. Co., Ltd.

1956 Fuji Photo Film Co., Ltd.
Konishi-Roku Photo Industry Co., Ltd.
Mitsubishi Electric Mfg. Co., Ltd.
Tohoku Works Ltd.

1957 None

1958 Kanegafuchi Chemical Industry Co., Ltd.
Kureha Chemical Industry Co., Ltd.
Matsushita Electronic Corporation
Nippon Kokan Kabushiki Kaisha

1959–60 Asahi Special Glass Co., Ltd.
Kurake Spinning Co., Ltd.
Nissan Motor Co., Ltd.

1961 Nippondenso Co., Ltd.
Teijin Ltd.

1962 Sumitomo Electric Industries, Ltd.

1963 Nippon Kayaku Co., Ltd.

1964 Komatsu Manufacturing Co., Ltd.

1965 Toyota Motor Co., Ltd.

1966 Kanto Auto Works, Ltd.

1967 Shinko Wire Co., Ltd.

1968 Bridgestone Tire Co., Ltd.
Yanmar Diesel Engine Co., Ltd.

1970 Toyota Auto Body Co., Ltd.

1971 Hino Motors, Ltd.

1972 Aisin Seiki Co., Ltd.

1975 Richo Co., Ltd.

1976 Sankyo Seiki Manufacturing Co., Ltd.
Pentel Co., Ltd.

1977 Aisin-Warner Ltd.

1978 Tokai Rika Co., Ltd.

1979 Nippon Electric Kyushu, Ltd.
Sekisui Chemical Co., Ltd.
Takenaka Komuten Co., Ltd.
Tohoku Richo Co., Ltd.

1980 Fuji Xerox Co., Ltd.
Kayaba Industry Co., Ltd.
Komatsu Forklift Co., Ltd.
The Takaoka Industrial Co., Ltd.

1982 Kajima Corporation
Nippon Electric Yamagata Ltd.
Rhythm Watch Co., Ltd.
Yokogawa-Hewlett Packard Co., Ltd.

1983 Shimizu Construction Co., Ltd.
The Japan Steel Works, Ltd.

1984 Komatsu Zenoah Co., Ltd.
The Kansai Electric Power Co., Inc.
Yasukawa Electric Manufacturing Co., Ltd.

1985 Toyoda Machine Works, Ltd.
Toyoda Gosei Co., Ltd.
Nippon Carbon Co., Ltd.

1986 Toyoda Automatic Loom Works, Ltd.
Hazama-gumi, Ltd.

1987 Aisin Chemical Co., Ltd.
Daihen Corporation
NEC IC Microcomputer Systems Ltd.

1988 Aisin Keikinzoku Co., Ltd.
Asmo Co., Ltd.
Fuji Tekko Co., Ltd.

1989 Aishin Shiroso Co., Ltd.
Itoki Kosakusho Co., Ltd.
Toto Ltd.
NEC Tohoku Ltd.
Maeda Corporation

Deming Prize for Application for Small Enterprises

1958 Nakaye Tsushinki Co., Ltd.

1959–60 Towa Ind. Co., Ltd.

1961 Nihon Radiator Co., Ltd.

1967 Kojima Press Industry Co., Ltd.

1968 Chugoku Kayaku Co., Ltd.

1969 Shimpo Industry Co., Ltd.

1972 Saitama Chuzo Kogyo K.K.

1973 Sanwa Seiki Manufacturing Co., Ltd.
Saitama Kiki Manufacturing Co., Ltd.

1974 Horikiri Spring Manufacturing Co., Ltd.
Kyodo Surveying Co., Ltd.

1975 K.K. Takebe Tekkosho
Tokai Chemical Industries, Ltd.
Riken Forge Co., Ltd.

1976 Komatsu Zoki, Ltd.

1978 Chuetsu Metal Works Co., Ltd.

1979 Hamakako Denso Co., Ltd.

1980 Kyowa Industrials Co., Ltd.

1981 Aiphone Co., Ltd.
Kyoma Denki Co., Ltd.

1982 Aisin Chemical Co., Ltd.
Shinwa Industries Ltd.

1983 Aisin Kakinzoku Co., Ltd.

1984 Anjo Denki Co., Ltd.
Hokuriku Kogyo Co., Ltd.

1985 Uchino Komuten Co., Ltd.
Comany Co., Ltd.
Hoyo Seiki Co., Ltd.

1986 Sanyo Electric Works, Ltd.
Nitto Construction Co., Ltd.

1989 Ahresty Corporation
Toyooki Kogyo Co., Ltd.

Deming Application Prize for a Division

1966 Matsushita Electric Industries Co., Ltd., Electric Components Division

1976 Ishikawajima-Harima Heavy Industries Co., Ltd., Aero-Engine & Space Operations

1981 Tokyo Juki Industrial Co., Ltd., Industrial Sewing Machine Division

1985 Texas Instruments Japan Limited, Bipolar Department

1988 Joban Hawaiian Center, Joban Kosan Co., Ltd

Deming Application Prize for a Factory

1973 Mitsubishi Heavy Industries Co., Ltd., Kobe Shipyard

1975 Sekisui Chemical Co., Ltd., Tokyo Plant

1976 Kubota Iron & Machinery Works, Ltd., Engine Tech-Research Department
Kubota Iron & Machinery Works, Ltd., Sakai Works

1977 Japan Aircraft Manufacturing Co., Ltd., Atsugi Works

1979 The Japan Steel Works, Ltd., Hiroshima Plant

1980 Kobayashi Kose Co., Ltd., Manufacturing Division

1981 Matsushita Electric Works, Ltd., Hikone Factory

1983 Fuji Electric Co., Ltd., Matsumoto Plant

1988 Musashino Brewery, Suntory Co., Ltd.

1989 Kobe Steel Ltd., Chofu Kita (Iron & Steel Plant) Division
Maeta Concrete Industry Ltd., Main Plant

Deming Application Prize for Overseas Companies

1989 Florida Power & Light Co.

توضح البيانات المذكورة أعلاه وصفا لجائزة ديمنج وشروطها وهى مستمدة من كتيب أصدره فى عام ١٩٦٠ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين.

والجدير بالذكر أن هذه الجائزة قد نشأت أساسًا تخليدًا واعترافا بصداقة دكتور ديمنج واسهاماته فى مرحلة تحول اليابان نحو تبنى أساليب دكتور ديمنج لوضع الجودة فوق كل اعتبار بصفة عامة ، وإدخال طرق إدارة الجودة الاحصائية فى الصناعة بصفة خاصة .

والبيانات أعلاه توضح أيضًا جانبا من الشركات والمشروعات الصغيرة اليابانية التى حصلت على هذه الجائزة ... هذا بالإضافة إلى الأصالة اليابانية فى اعترافها بفضل من ساعدها .. وهو فى هذه الحالة أمريكى ينتمى إلى دولة كانت معادية .

الخلاصــــة

يحظى عالم الإدارة المعاصر « وليم إدوارد ديمينج » بتقدير الكثير من دوائر الأعمال فى العالم للدور الكبير الذى قام به من أجل نشر مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة ، وعلى وجه الخصوص منذ عام ١٩٣٨ حينما ساعد عالماً من أبرز علماء عصره ، وهو « الدكتور والتر أشيو هارت » ، الذى لَقَّبَه العلماء بأنه « أبو الرقابة الاحصائية لتحقيق الجودة » فى نشر كتاب تحت عنوان (الأسلوب الرياضى من وجهة نظر رقابة الجودة) والذى أُعيد نشره فى عام ١٩٨٠ تخليداً لذكراه تحت عنوان « الرقابة الاقتصادية لجودة السلع المنتجة » وكتب دكتور ديمينج كلمة الوفاء والإخلاص والتقدير فى مقدمة الكتاب .

والجدير بالذكر أن دوائر الأعمال فى اليابان أعلنت أن هذا العالم يُعتبر صاحب الفضل الكبير عليها فيما يتعلق بتطوير أساليب الادارة فى مختلف أوجه نشاطها ، بحيث تضع فى الاعتبار الأول من أهدافها تحقيق التَفَوُّق عن طريق تبنِّى أساليب جودة الإنتاج فى الصناعة ، وخصَّصَت هذه الدوائر جائزة تفوق باسمه أطلقت عليها « جائزة ديمينج لجودة الإنتاج » .

وقد شغل هذا العالم الكبير العديد من المناصب ، وأجرى العديد من البحوث حيث تذكُر الاحصائيات المعتمدة أنه نشر حتى عام ١٩٩٠ أكثر من ١٧٠ بحثاً فى موضوع الجودة ، هذا بالإضافة إلى إصداره سبعة مراجع علمية تُعتبر من أُمَهَّات المراجع فى هذا التخصص ، بالإضافة إلى عدد لا يُحصى من المقالات وأصبح الطلب على خبرته وعلمه يفوق بكثير وقته المتاح لتبية هذه الطلبات ، لدرجة أن مكتبه دائماً مشغولاً فى

أعمال استشارية وتدريبية ، ولديه قوائم انتظار تجعله محجوزاً لمدة ثلاث سنوات تالية على الأقل .

ومن بين أفكاره الجديرة بالاعتبار ما يُقرره من أن المنظمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر هى عبارة عن «منظمة» .. وأن أى « منظمة » يتوقف نجاحها على « نظامها » .. وأن المنظمة ينبغى دراستها ككل ، مع الأخذ فى الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها ، وعلاقة المنظمة مع بيئتها ، حيث أن رضاء البيئة عن جودة الإنتاج أو الخدمة هو العامل الحاسم الذى يحدد ما إذا كان النظام سيستمر على المدى الطويل ، ومن أجل ذلك نادى بالعديد من الأفكار التى تحقق جودة الانتاج فى إطار من النظام والاستقرار ، وخرجت فى الآونة الأخيرة العديد من المراجع العلمية فى الولايات المتحدة الأمريكية التى تعترف بدوره وجُهده فى نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة المستمرة .

تنبيــــه

* احرص على تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشــة

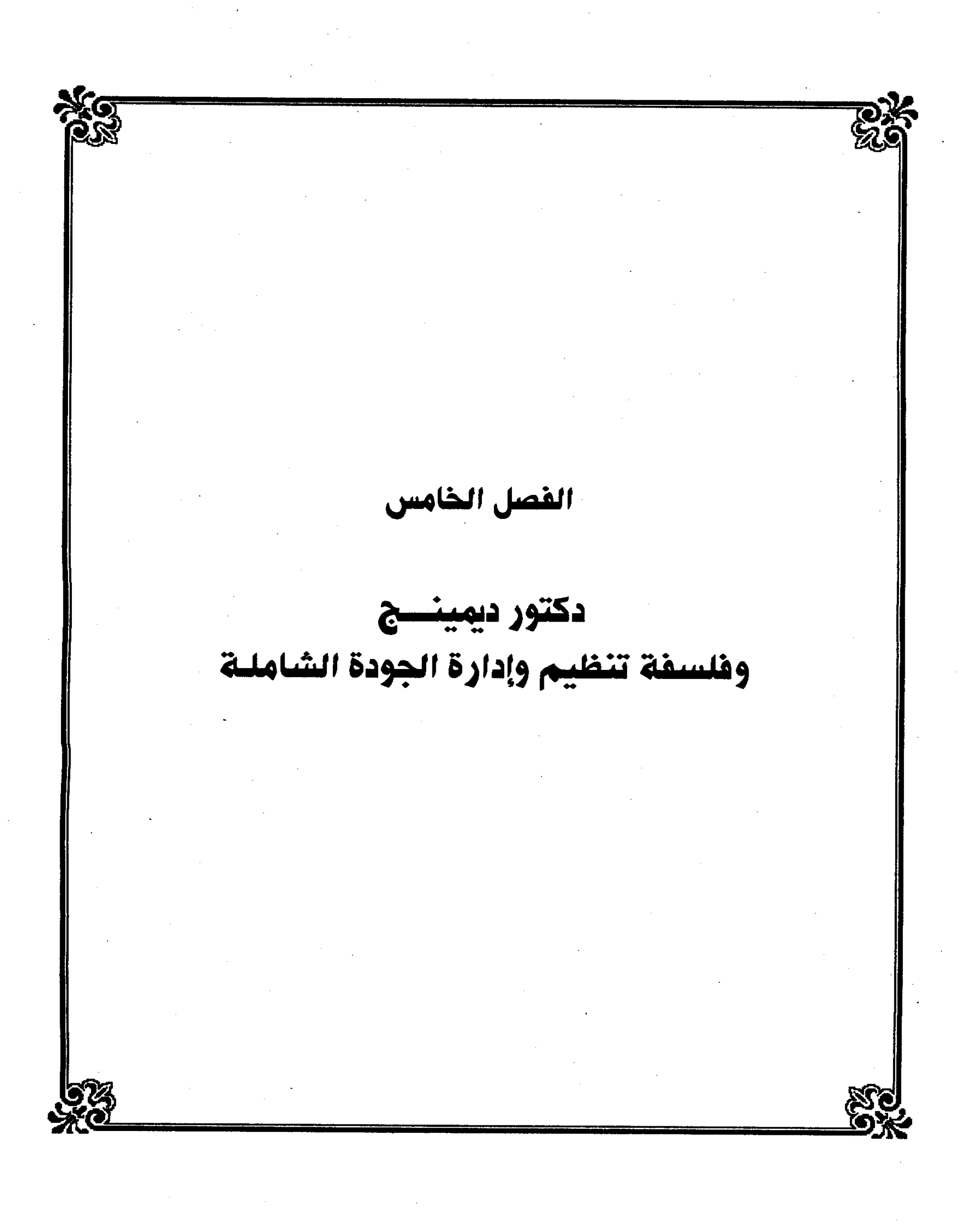
* إشرح الدروس المستفادة من واقع دراستك التحليلية للسيرة الذاتية لعالم الادارة المعاصر « وليم ادوارد ديمينج » ؟ . .
* خصصت اليابان جائزة بأسم عالم الإدارة دكتور ديمينج وذلك من قبيل الإعتراف بفضله وحفزاً للمنظمات اليابانية على تبنى أساليب ديمينج لجودة الإنتاج .
أذكر ما تعرفه عن هذه الجائزة ، وشروطها ، وآثارها ؟ .
* فى أى مناسبة من المناسبات قيلت العبارة التالية :

« إذا كانت اليابان تستطيع . . فلماذا لا نستطيع نحن أيضاً ؟ . . ».

على أن تتضمن اجابتك . . ما يأتى :

من القائل لهذه العبارة ؟ . . وفى أى مكان ؟ وما هى الآثار التى ترتبت على هذا القول ؟ . .

* تناول بالشرح والتعليق بعض آراء دكتور ديمينج فى الجودة والنظام . .
* تناول بالشرح والتعليق رأى دكتور ديمينج الذى يقول فيه إن البناء التنظيمى لأى مشروع من المشروعات ينبغى أن يتضمن عوامل النمو والاستمرار . . وما هى هذه العوامل ؟ . . وما هو رأيك الخاص فى تبنى التنظيمات التعاونية لهذه العوامل ؟ .
* لماذا يقرر دكتور ديمينج أن المنظمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر هى عبارة عن « نظم » . . وأن أى منظمة يتوقف نجاحها على « نظامها » ؟.
* ما هو رأى دكتور ديمينج فيما يتعلق بما ينبغى أن يتضمنه الرسم التخطيطى فى الصناعة بصفة عامة . . والرسم التخطيطى فى الصناعة اليابانية بصفة خاصة ؟ . .
* ما هو مفهوم السلطة ؟ . . ولماذا تُعتبر السلطة من المقومات الأساسية فيما يتعلق ببناء المنظمات ونموها ؟ . .
* ما هى المبررات التى يستند إليها دكتور ديمينج فيما يتعلق بضرورة تحرير القوى العاملة من عوامل الخوف ؟ أذكر بعض الأمثلة لآرائه فى هذا الموضوع .
* تناول بالشرح والتعليق أحد الخرائط لتدفق العمل فى الصناعة اليابانية ، ورأيك الخاص فى مدى إمكانية تطبيقها فى الصناعة المصرية بصفة عامة ، وصناعات التعاون الإنتاجى والصناعات الصغيرة بصفة خاصة ؟ . .



الفصل الخامس

دكتور ديمينـــج
وفلسفة تنظيم وإدارة الجودة الشاملة

دكتور ديمينج وفلسفة الادارة

Deming and Phylosophy of Management

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه بالرجوع إلى المراجع والمقالات التى كتبها ديمينج سواء فى مراجعه التى أصدرها ، أو مقالاته التى نشرها أو علماء الإدارة الذين حللوا كتابات دكتور ديمينج . . هذه المصادر العلمية توضح أن ديمينج كان يشير إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نوع من الثقافة Culture ، كان يسميها « فلسفة الإدارة Philosophy of Management » .

ويقول دكتور ديمينج قائلاً : « إن الشركة تنشأ من أجل أن تمد الجنس البشرى بالسلع والخدمات التى تساعده على الارتفاع بمستوى معيشته .

A company exists to provide goods and services which help improve the standard of living of mankind.

وفى ضوء هذا المقام فهو يرى أنه لا ينبغى على الشركات أن تسعى إلى الربح فقط . . وقد تلجأ من أجل تحقيق هذا الهدف إلى أن تشترى من الموردين الذين يوردون المواد الخام ذات الأسعار الرخيصة بغض النظر عن جودتها . . أو قد تلجأ إلى التقليل من الخدمات للمستهلكين . . ومثل هذا التصرف لا يمكن أن يساعد بأى حال من الأحوال على تحسين معيشة الجنس البشرى أو يكون للشركة فى المدى البعيد سمعة طيبة تساعد على استمرار نموها ونجاحها .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن دكتور ديمينج لا يحبذ إطلاقاً أن تعمل الإدارة على أن تُكيِّف نظامها مع النقاط التى يوصى بها . . بمعنى أن تلجأ الشركة أو المنظمة إلى أن تأخذ من النقاط الأربعة عشر ما قد تراه مناسباً لها من وجهة نظرها . . إنه يعتبر ذلك خطأ . . إن الأربعة عشر نقطة التى يوصى بها هى خطوط مرشدة للشركات لتحقيق التَحوُّل من حال إلى آخر .

The fourteen points are guidelines for the transformation of a company from one state into another.

وعلى هذا الأساس فى رأى دكتور ديمينج أنه ينبغى على أى شركة أو منظمة تريد أن تُحوِّل نظامها لكى تطبق إدارة الجودة الشاملة فإن عليها أن تُحدِث تغييراً كاملاً ، بما فى ذلك معتقداتها الأساسية وتطبيقاتها فى ضوء النقاط الأربعة عشر الذى يوصى بها .

A company or organization that wants to transform has to change completely, including fundamental beliefs and practises.

أى أن دكتور ديمينج يطالب الشركات والمنظمات أن تتبنى أسلوباً جديداً متكاملاً للنظر إلى الأشياء . a whole new way of seeing things

وفيما يلى نشير إلى مفهوم فلسفة الإدارة من وجهة نظر ديمينج ، والتى ينبغى على الإدارة أن تطور نفسها لتطبيقها إذا أرادت أن تحقق الجودة . . وهى تتمثل فى أربعة عشر نقطة .

والنقاط التى ينبغى تطبيقها هى :

١) التفكير الدائم فى هدف تحسين الإنتاج والخدمة :

1) Create constancy of purpose for improvement of product and service

وقد يكون من الأمور الجديرة بالاهتمام بالنسبة لموضوع تحسين الإنتاج والخدمة ، أن ديمينج أكد على الحاجة الملحة والدائمة لتحسين نوعية الجودة Quality improvement . وأوضح بأسلوب يتسم بالذكاء أن الجودة ، وليس الربح ينبغى أن يكون الهدف الأول . . إنه يرى أن الربح نتيجة . . أى نتيجة جانبية by product للأسلوب الإدارى الذى يركز على النوعية centered on quality .

٢) تبنى او تطبيق الفلسفة الجديدة : 2) Adopt the new philosophy

إن ديمينج يكرر أهمية استمرارية الهـدف الذى يضع فى الإعتبار الأول تحسين نوعية الإنتاج والخدمة ، على أن يقترن ذلك بالطَّرْق على أذهان العاملين بالأسلوب الذى يُعمِّق مفهوم فـلسفة الإدارة لتحقـيق الجودة الشاملة ، وبحـيث يفهم ويشارك كـل شخص فى التـنظيـم فى كافـة جوانبـها وأبعـادها to be shared by every one in the organization .

٣) التوقف عن الاعتماد على كثافة الفحص :
3) Cease dependence on mass inspection

يرى ديمينج أن الجـودة لا يمكن أن تُضاف بعد إنتاج السلـعة أو أداء الخدمة . . إنما الجودة تتحقق منذ بداية الإنتاج أو أداء الخدمة

Quality cannot be added on, it must be built in from the start.

ومن وجهة نظـره فإن الاعتماد على أسلـوب فحص الإنتاج للتأكـد من صلاحية ، واستبعاد الإنـتاج الذى قد يكون به عيـوب لإعادة معالجته ، فإن هذا يـعنى أن أسلوب الإدارة يسمح ويعترف بأن للعمال الحق فـى أن يخطئوا ، وأن يتم إصلاح خطئهم ، أى أن العمال يـحصلون على أجـور لكى يخطئوا . . ويـدفع لهم أجور مرة ثـانية لإصلاح خطئهم .

This means that workers are paid to make errors and are then paid again to correct them.

ويرى ديمينج أن جميـع العمال يرغبون فى إنتاج نوعية جيـدة ، وأنهم يرغبون فى أن يكون عملهم موضع شعور بالعزة لما أنجزوه .

Work in which they can feel pride and a sense of accomplishment.

٤) إنهاء اسلوب التطبيق الذى يعتمد فقط على بطاقة السعر :

4) End the practice of awarding business on price tag along

لا يتجاهل ديمينج السعر عند الشراء ، ولكنه يؤكد ويصر على أن السعر يعتبر ذو أهمية ثانوية ، وعلى وجه الخصوص إذا كان هدف المورد مصلحة المستهلك ، وعزمه على تلبية احتياجاته :

Especially compared with the suppliers interest in and willingness to meet the customers needs.

ولذلك فهو يرى أن الاختيار من بين الموردين ينبغى أن يعتمد فى الغالب على نوعية المواد ، وعلى رغبة الموردين فى التحسين الدائم لنوعية انتاجهم ، وأن يتحقق ذلك من خلال تعاقدات وعلاقات طويلة الأجل Long term relationship .

٥) التحسين المستمر . وإلى الأبد لنظام الإنتاج والخدمات :

5) Improve constantly and forever the system of production and service .

تعيد هذه النقطة التأكيد على التزامات الإدارة التى لا تنتهى فيما يتعلق بالبحث عن الطرق والأساليب التى تؤدى إلى تحسين نوعية الجودة :

This point restates managements never ending obligation to seek out ways to improve quality.

٦) إقامة برنامج تدريبى يتعلق بالإجادة الشاملة للوظيفة : 6) Institute training

لعل خير ما يُعبِّر عن وجهة نظر ديمينج فى موضوع الإهتمام بالتدريب قوله إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق ، فإنه ينبغى الإهتمام بالتدريب المستمر للخط الأول من القوى الوظيفية .

To make Total quality management work, Front–line employees must receive ongoing training.

٧) إقامة برنامج لإعداد القيادة : 7) Institute leadership

ويلاحظ هنا أن هناك فـرق بين القيادة والإشراف . . فالمشرف يلقى بتـعليماته إلى العمـال ثم يراقب لكى يـتأكد من أدائهـا ، إنه يمارس رقابتـه عن طريق منح المـكافآت والانضباط وفقاً لمـتطلبات الموقف للتأكد مـن أن الموظفين يمتثلون للأوامر . بيـنما القائد يفترض أن العمال يرغبون دائماً فى أن يؤدوا عملهم على أفضل صورة ممكنة .

٨) استبعد عوامل الخوف : 8) Drive out fear

قد يكن من الأهمية بمكان أن نوضّح أن هناك العـديد من المنشآت التى يخشى فيها العاملون أن يتكلموا فيما يتعلق بإبـداء وجهة نظرهم فى بعض المشكلات التى تحيط بهم . . وفى منشآت أخرى يخشى العمال على أنفسهم حتى من مجرد السؤال Just to ask questions .

ومن أجل تحقيق الجودة ، ينبغى دائماً استبعاد الخوف حتى يمكن لكل فرد أن يعمل بفاعلية للمنظمة Work effectively for the company .

٩) تحطيم الحواجز بين القوى الوظيفية فى مختلف المجالات :

9) Break down barriers between staff areas

يعتقد ديـمينج أنه ينبغى عـلى المديرين أن يحطموا الحـواجز التقليدية بـين مختلف الإدارات والأقسام وفقاً لمـا يتضمنه الهيكل الـتنظيمى والإدارى فى المنظمـة . . إن عليهم جميعاً أن يتعاونوا مع بعضهم بعضاً ، ولا ينبـغى عليهم أن يتنافسوا . . إنهم يتنافسون فقط مع منـظمات أخرى وليس مع زملائهم ومـعاونيهم . . ومن هذا المنطـلق مثلاً فإن جميع الذيـن ينتمون للبحوث ، والتـصميم ، والمبيعات ، والإنتاج ، هـؤلاء عليهم أن يعملوا مـعاً كفريق لكى يتـنبأوا مقدماً بمشكـلات الإنتاج ، ثم يعملون عـلى تلافى هذه المشكلات فى الإنتاج والخدمات .

١٠) استبعاد الشعارات وأساليب حض القوى العاملة على تحقيق الأهداف :

10) Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force

يلاحظ ديمينج أن الكثير من الإدارات تبذل جهداً حماسياً تخاطب به القوى العاملة ، وترفع الإدارة الشعارات والتحذيرات التى تحض فيها العمل على زيادة الإنتاج ، والبعد عن الأخطاء وتحقيق مستوى جيد من الإنتاجية . إنه يرى أن مثل هذا الجهد ، وما ترفعه الإدارة من شعارات أو تحذيرات يحدث علاقات متعارضة Advesarial relationships حيث أن أسباب انخفاض الجودة ، وانخفاض الإنتاجية إنما يرجع إلى النظام ، وسوء النظام يكون خارجاً عن سلطة القوى العاملة .

إنه يرى أن الإنتاجية لا تتحقق عن طريق إلهاب المشاعر والدعايات Inspirational tracts . . إن مثل هذا الإسلوب تكون له عواقب وخيمة على المدى البعيد ، لأن القوى العاملة حتى وإن كانت تريد حقاً أن تقوم بعمل أفضل ، إلا أنها لا تعرف كيف ؟

Because even if workers really want to do better they still don't know how.

إن ديمينج يرى أن العمال فى حاجة إلى إجادة معرفة الأدوات التى تقودهم إلى التحسين المستمر ، هذا بالإضافة إلى حاجتهم لتَشَرُّب ثقافة المنظمة التى تعتبر ركناً أساسياً من أركان اتجاه القوى العاملة نحو تحقيق الجودة . . إن ديمينج يرى « أنه لا ينبغى أن نضع القوى العاملة فى موقف تعرف فيه ماذا تريد الإدارة ، دون أن يكون لديها الخريطة التى توضح لها طريق الوصول إليه » .

Put people in the position of having an idea of where they want to go but no map of how to get there.

١١) استبعاد الحصص الرقمية : **11) Eliminate numerical quotas**

يرى ديمينج أن كثيراً من الإدارات فى مختلف الشركات تضع أهدافاً إنتاجية رقمية ، بمعنى أنها مثلاً تطلب من القوى العاملة انتاج حصة رقمية ، ويعتبر انتاجها لهذه الحصة الرقمية دليلاً على أدائها للمستويات المطلوبة منها ، وأن زيادة الإنتاج عن الحصة المطلوبة يعتبر دليلاً على تفوقها ، والعكس أيضاً أى أن عدم تحقيقها للحصة الرقمية المقررة دليلاً على تخلفها .. إنه يرى من وجهة نظره أن العاملين فى سبيل بذل الجهد لتحقيق الحصة الرقمية المطلوبة قد يتجاهلوا الجودة ignore quality .

ويحدث فى بعض المصانع التى يعتمد منتجها النهائى على إنتاج أجزاء مختلفة ، ويرتبط تجميعها على تسلسل إنتاج الأقسام المختلفة ، أن يجد القسم التالى أن إنتاج القسم السابق لا تتحقق فيه المواصفات المطلوبة ، فتكون النتيجة تلك المصادمات المستمرة ، بالإضافة إلى التكاليف الإضافية لإعادة العمل

The result will be continuing conflicts as well as the added costs of rework.

ومن أجل ذلك فهو يرى أنه ينبغى تركيز الأهداف على موضوعات الجودة ، وليس على كمية الإنتاج :

Goals must focus on quality issues not on numbers produced.

١٢) استبعاد الحواجز التى تمنع العمال من الإعتزاز بأدائهم :

12) Remove barriers to pride of workmanship

فى هذه النقطة يطالب ديمينج باستبعاد الكثير من الأساليب المتبعة لتقييم الأداء ، كالتقييم السنوى ، أو نظام السمات merit system .. إنه يرى أن جميع العمال يرغبون فى حسن أدائهم لأعمالهم ، وليس العكس أى أنهم لا يرغبون فى أن يكون

أدائهم سيئاً . ومن هذا المنطق فإنهم يـرغبون فى أن تعاونهم الإدارة فى أن تمـنع عنهم كل العوامل التى تكون سبباً فى سوء الأداء وسـوء نوعية الإنتاج ، مثل سوء نوعية المواد الخام التـى تدخل فى صـناعة إنتـاجهم Poor quality of the materials أو رداءة الأدوات التى يـستعينـون بها Poor quality of their equipment أو عدم إعـطاء التدريب الكافى Inadequate job training وهو يرى أن إجراء التقييم فى حد ذاته لن يساعد علـى جودة الإنتاج ، وأن الأمر يتطلب مـن الإدارة أن تضع نظاماً للعـمل يسمح لجميع الموظفين بأداء أعمالهم على أفضل وجه ، وليس نظاماً يجبرهم على طاعة أسلوب العمل .

A management – designed and supported system of operation is needed that allows all employees to do their jobs well, not one that tries to coerce performance from them.

١٣) إقامة برنامج نشط وفعال للتعليم والتحسين :

13) Institute a vigorous program of education and improvement

لا يقلـل دكتور ديمينـج من حاجة كل شـخص لكى يكـون لديه علم وإلمـام كامل بالآلات والتقـنيات التى تتعلـق بإدارة الجودة ، فهذه الأدوات هى لغة الجـودة . . ولكنه يرى أيضاً أنه ينبغى على الأشخاص أن يتعلموا أساليب جديدة للعمل معاً بروح الفريق المتعـاون ، وأن يتعلموا أسـاليب جديدة فى الـسلوك تساعد عـلى تدعيم فلـسفة الإدارة الجديدة . . إنها ثقافة إدارة الجودة الشاملة .

١٤) تحرك نحو العمل لتحقيق التغيير :

14) Take action to accomplish the transformation

يرى دكتور ديمينج أنه من أجل إحداث التغيير نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، فإنه ينبغى على كل شخص فى المنظمة أن يعمل مع الآخرين من أجل وضع ثقافة المنظمة موضع التطبيق . وينبغى على الإدارة العليا على وجه الخصوص أن تُركِّز على وضع استراتيجية وخطة ، ثم التحرك نحو العمل لوضع هذه الخطة موضع التنفيذ . ولا يمكن أن نتوقع أن يقوم العمال بوضع هذه الخطة ، أياً كان الأمر الذى يرتبط بمدى ما حصلوا عليه من تدريب فيما يتعلق بإدارة الجودة للآلات والأساليب الفنية . . إنها الإدارة فقط هى وحدها التى تستطيع أن تبدأ العملية التى بموجبها تتمكن من جميع المنظمة ، بما فى ذلك الإدارة والعمال ، التحرُك نحو العمل الذى يؤدى إلى تحقيق تَفَهُّم ثقافة إدارة الجودة الشاملة .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

Every one in the organization must work together to implement a quality culture. Top management in particular must focus on a strategy and a plan and take actions to put the plan into effect. Workers cannot be expected to do it on their own, no matter how much training they receive in the use of quality control tools and techniques. Only management can begin the process of getting the entire organization – management as well as workers – to take the actions that result in a total quality management.

السبعة امراض القاتلة للمنظمات الامريكية

The Seven Deadly Diseases

يذكر المحللون لأفكار دكتور ديمينج أنه عبر تاريخه العلمى الطويل ، وخبرته الاستشارية التى قدمها للعديد من المنظمات الأمريكية ، يذكرون أنه رغم كل ذلك ، إلا أنه لم يعش تحت وهم أنه سيكون قادراً على تغيير فكر المنظمات الأمريكية ، بل إنه كان يُقدِّر صعوبة تحقيق هذه المهمة ، ولذلك بذل جهداً كبيراً إضافياً لتبصير المنظمات الأمريكية بوسائل التغلب على ما أطلق عليه « السبعة أمراض القاتلة * » . . وهذه الأمراض تتمثل من وجهة نظره فيما يأتى :

١) الحاجة إلى تبنى الهدف المستمر لتحسين الإنتاج والخدمات ، عن طريق تزويد المنظمة بمصادر للتخطيط طويل الأجل ، والبحوث ، وكذلك التدريب .

1) Lack of constancy of purpose to improve products and services by providing resources for long–range planning, for research, and for training.

٢) إعطاء أهمية للأرباح قصيرة الأجل ، وعائد الأسهم الذى يوزع كل ثلاثة أشهر .

2) An emphasis on short–term profits and the quarterly dividend.

٣) تقييم أداء الأفراد من خلال تقدير سمات القوى العاملة والنظرة السنوية العامة .

3) Individual performance evaluations through merit ratings and annual reviews.

(*) Mary Walton, The Deming Management Method (New York : Putname Perigee, 1986).

٤) معدل التنقل السريع للمديرين الذين يقفزون من شركة إلى شركة * .

4) Managers who are highly mobile and hop from company to company.

٥) استخدام الإدارة للأعداد والأرقام المنظورة والمتاحة دون التفكير فى المعلومات التى قد تكون فى حاجة إليها ولكنها لم يستدل عليها أو مستترة .

5) Use by management of numbers and figures that are visible and available with no thought of the information that may be needed but unknown or hidden.

٦) التكاليف الطبية الباهظة .

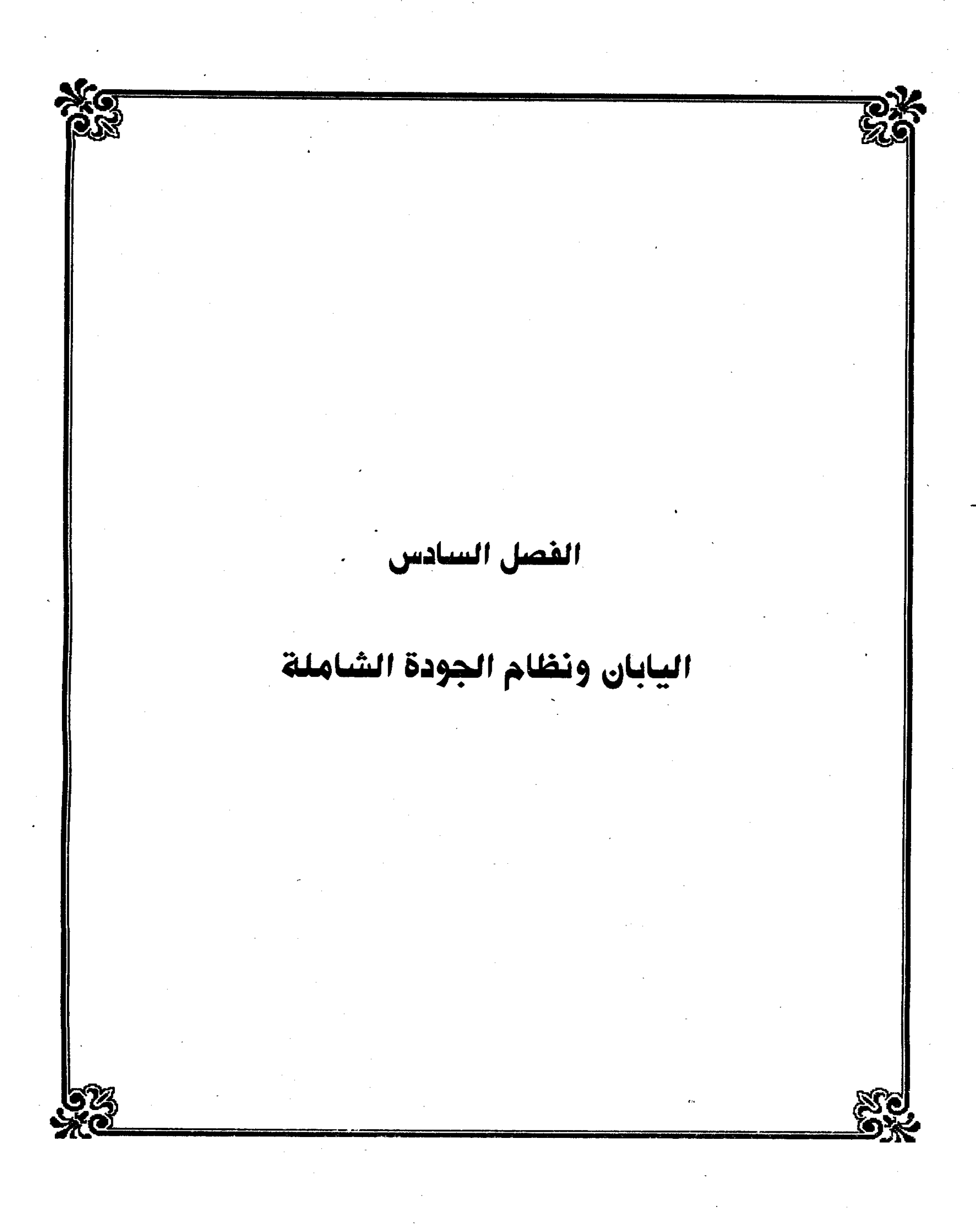
6) Excessive medical costs.

٧) التكاليف الباهظة تجاه المسئوليات القانونية ، والتى يبتلعها المحامون الذين يعملون بأجور تتناسب مع المواقف .

7) Excessive legal liability costs, which can be swelled by lawyers who work on contingency fees.

(*) أرجو أن أوجه النظر إلى أن العالمين هيز وأبر ناثى وهما أستاذان فى جامعة هارفارد يؤكدان هذه الحقيقة ويُعرِّفان مثل هذا المدير بأنه « المحترف الزائف a pseudo–professional » الذى يستطيع أن يقفز من مركز إلى آخر دون أن تكون لديه الخبرة والدراية بتقنية الإنتاج فى المركز الذى ينتقل إليه ، ويعتمد فقط على خبرته وفهمه للتعقيدات والمشكلات التنظيمية .

See Robert H. Hayes and William J. Abernathy. "Managing Our Way to Economic Decline". Harvard Business Review, July / August 1980.



الفصل السادس

اليابان ونظام الجودة الشاملة

التقاليد اليابانية .. و التطبيق العملى لإدارة الجودة الإنتاجية

اليابانية وتقاليد زن « Zen Tradition » :

يشيد مجتمعنا الدولى المعاصر بالتقدم والتفوق الهائل الذى أحرزته المنشآت اليابانية ، من حيث جودة ووفرة إنتاجها ، والإسهام فيما يُطلق عليه العديد من العلماء « المعجزة الاقتصادية اليابانية وتفوق منشآتها الاقتصادية على نظائرهما من الدول الغربية ويرجعون أسباب هذا التقدم إلى ما أطلقوا عليه . . . « اليابانيزم Japanism » ودفع هذا النجاح الكثير من علماء العالم فى الدول المتقدمة وغيرها أن يبحثوا ويتعمقوا فى الدراسة لمعرفة النظام الإدارى للمشروعات اليابانية . . خاصة وأن العالم يعرف أن شعب اليابان تعرض لأسوأ هزيمة عسكرية فى التاريخ الحديث فلم يستسلم للبكاء على أطلال الخراب والدمار الذى خلفته الحرب . . وهل هناك أبشع من خراب ودمار القنابل الذرية ؟ إنه شعب لم يجعل من حاضره ساحة يُحاكم فيها الماضى حتى لا يُعقّد حاضره ومستقبله ، وإنما استطاع هذا الشعب بجهود أبنائه وحبهم لوطنهم أن يصنع فى فترة زمنية محددة ما تعجز بعض الأمم عن إنجازه فى مئات السنين ويعزو البعض هذا التقدم إلى ما يطلقوا عليه التقاليد اليابانية المعروفة بإسم « تقاليد زن – Zen tradition » .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن عالم الإدارة المعاصر بيتر ف . دركر Peter F. Drucker والذى ألف كتاباً عن التحولات القادمة التى ستشملها المجتمعات الرأسمالية * والذى يعتبر من بين أكثر المراجع العلمية رواجاً فيما يتعلق بما أصدرته المكتبة العلمية الأمريكية . . يقول هذا العالم أن الحرب العالمية الثانية بتجاربها كانت من بين الأسباب الرئيسية لاكتشاف علوم الإدارة وتطبيقاتها وعلى وجه الخصوص فى عام ١٩٥٠ عندما بدأ البنك العالمى فى إقراض الأموال من أجل التنمية الإقتصادية .

(*) Post Capitalist Society, peter F. Drucker, Harper Business A Division of Harper Collins Publishers, 1993.

ويقـــــول دكتور بيتـر دركر فيما يتـعلق باليابـان واهتمامها بـدور الإدارة منذ عام ١٩٥٠ ، أن اليـابان لم تـكن دولة مـتخلـفة فى هـذا التاريـخ ، ولكن صـناعتـها ، واقتصادياتهـا كانت قد دُمِرَت تماماً . . وأنها من الناحـية الواقعية لم تكن لديهـا التقنية الخاصة بها . وأن المصدر الرئـيسى لليابان كان فيما عقدته من عزم عـلى تبنى التطورات الإدارية التـــى طبقتهـا أمريكا أثناء الحرب الـعالمية الثانيـة (وعلـى وجـــه الخصوص التدريب) . وفـى خلال عشرين عامـاً من عام ١٩٥٠ حتى عام ١٩٧٠ ، وهـي الفترة التى انتهى بعدها الاحتلال الأمريكى لليـابان ، يقول بيتر دركر أن اليابان أصبحت ثانى قوة اقتصادية فى العالم ، ورائدة فيما يتعلق بالتكنولوجيا .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Management has been the performance of Japan since 1950. Japan was not an "underdeveloped" country after World War II, but its industry and economy were almost totally destroyed, and it had practically no domestic technology. The nation's main resource was its willingness to adopt and adapt the management which the Americans had developed during World War II (and especially training). Within twenty years–from the 1950s, when the American occupation of japan ended, to the 1970s – Japan became the world's second economic power, and a leader in technology.

ويجمع العلماء عـلى أن هذا الشعب الذى لا يملك موارد طبيعية بـهر العالم بقوته الإقتصادية . . وكان يتعلم من الصين فأصبـح معلماً للصين . . ودُمِّر نهائياً بعد الحرب العالمية الثانية فأصبح دخل الفرد فيه أعـلى دخل فى العالـم . . واحتلته الولايات المتحدة عسكريـاً . . فأصبح يحتـل الولايات المتحدة اقـتصادياً . . وأن الحيازة الـزراعية للأرض محدودة . . فأصـبح الفرد يكتفى ذاتـياً من غذائه للأرز ويُصَدره . . واستـطاع أن يغزو

العالم كله . . بالصناعات اليابانية فلا يخلوا بيت فى كثير من الدول من منتج أو سلعة يابانية تحمل عبارة « صنع فى اليابان » * .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن زيادة أجور جميع الموظفين تقدر وتتم سنوياً فى اليابان على أساس عدة أمور مثل المنصب ، التعليم ، عدد سنوات الخدمة مع وضع كفاءة وانجازات كل فرد فى الاعتبار .

وتقوم عملية اتخاذ القرار بأساليب ديمقراطية تعاونية تقوم على أساس الاتفاق الجماعى فى الرأى ومستنده على وجود شبكة معلومات جيدة وعلاقة انسانية حارة . وفى هذا الصدد يمكن القول أن نظام التوظف المستقر طويل المدى قد أوجد أيضاً الثقة فى الشركة والارتباط القوى بها ، ونَمَّى إحساس مشترك بين الجميع شعر فيه كل فرد بأن انجازات الإدارة هى جزء من انجازاته هو شخصياً . ظهر هذا بوضوح عقب الحرب العالمية الثانية مباشرة بعد التغيرات التى حدثت فى تركيب ملكية الشركة . فعلى سبيل المثال ، صارت مصلحة الموظفين لها الأولوية على مصلحة حاملى الأسهم ، ونظام الأرباح بدأ بوزع ثمار نجاح الإدارة على الموظفين العاديين . وأدى جمع مصلحة الموظفين والشركة معاً ، إلى أن تكون المصلحة واحدة ، وبالتالى تزايد الإحساس بالمشاركة والإنتماء لدى الموظفين .

إن الإحساس القوى بالمشاركة لدى الموظفين ، ووجود شبكة معلومات جيدة بينهم يجعل من نظام اتخاذ القرار فى الإدارة اليابانية عملية لا مركزية وديمقراطية فى جوهرها .

ويمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار عملية هرمية ، أى من القاعدة إلى القمة ، حيث يبدأ الموظفون فى المستوى الأدنى أولاً وبحرية تامة فى إبداء وعرض آرائهم وأفكارهم

(*) أرجو التكرم بالإطلاع على الندوة التي عقدتها لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة فى شهر مارس ١٩٨٨ ، وافتتحها السيد الأستاذ الدكتور محمد عبد القادر حاتم - المشرف على المجالس القومية المتخصصة ، ورئيس جمعية الصداقة المصرية اليابانية ، وقد شغل الدكتور / كمال حمدى أبو الخير مركز مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة .

دون النظر إلى مراكزهم فى السلم الوظيفى للشركة ، ثم تدور مناقشات نشطة حرة للتوصل إلى قرار نهائى.

وعملية اتخاذ القرار : تتم على النحو التالى :

يضع الشخص الموجود فى موقع العمل وعادة ما يكون فى أدنى مركز فى قسم من الأقسام خطة أصيلة مكتوبة ويحصل على موافقة رؤسائه حسب الترتيب التصاعدى فى السلم الوظيفى أى الرئيس المباشر ثم من يليه فى الرئاسة وهكذا ثم من المشرف إلى المدير ، إلى المدير العام . ويتم الحصول على موافقة موظفى الإدارة المعنية قبل القرار التنفيذى النهائى على الخطة .

ويطلق على هذه العملية فى اليابان اسم « رنجى RANGI » إن رئيس الشركة هو عادة الذى يتخذ القرار بالنسبة لأهم الأمور شأناً ، والمديرون بالنسبة للأمور الهامة نسبياً ، ورؤساء الاقسام فى الأمور الروتينية . ويتم التعبير على الموافقة على الخطة بأن يضع هذا الشخص توقيعه عليها .

وعندما لا يوافق أحد الأفراد المعنيين على الخطة الأصلية ، تعدل الخطة . وإذا فشلت الخطة المعدلة فى الحصول على الموافقة اللازمة فإنها تسحب دون عرضها على المناصب أو المراكز الأعلى لموظفى الشركة . ولكن ما يحدث فى الواقع هو أن يحصل الشخص على موافقة غير رسمية من جميع الأفراد المعنيين قبل عرض الخطة رسمياً . ويطلق على هذه العملية فى اليابان اسم « نى ماواشى NE MAWASHI » وهكذا يصبح سحب الخطة المقترحة أمراً نادر الحدوث . وأحياناً تعقد مؤتمرات أو اجتماعات رسمية لتحويل هذه الموافقة غير الرسمية إلى موافقة نهائية .

اليابانيون والعمل :

اليابانيون يضعون أهمية كبرى للعمل طبقاً لنتائج تقرير أعده الأستاذ انجلاند بجامعة أوكلاهوما بالإشتراك مع الأستاذ ميسيومى بجامعة أوزاكا ، يعطى اليابانيون العمل أهمية أكبر من الأمريكان ويصدق هذا فى جميع شرائح العمر .

وفيما يلى الأسباب التى يمكن أن تقدم فى تفسير هذا :

١) الأرض محدودة والموارد الطبيعية نادرة ، والبلاد عامرة بكثافة سكانية ضخمة . ولا يمكن كسب العيش بغير العمل . وهذا الوضع لم يتغير حتى بعد أن أصبحت اليابان الآن دولة قوية اقتصادياً .

٢) لا يوجد غير اختلاف بسيط بين الطبقات الاجتماعية وكل فرد يستطيع الوصول إلى مكانة اجتماعية رفيعة أو الحصول على دخل كبير من خلال مقدرته وجهده .

٣) هناك رأى سائد ينادى بأن العمال ينبغى عليهم أن يساهموا طيلة حياتهم فى بناء المجتمع من خلال العمل .

الإحساس القوى بالإنتماء إلى الشركة :

فى اليابان ، عندما يتحدث المديرون والموظفون ورجال الإدارة العليا عن الشركة التى يعملون فيها يستخدمون كلمة « شركتى . . . » وعندما يُسأل الموظف عن مهنته يقول عادة : « أنا أعمل هذا وذاك للشركة » ذاكراً اسم الشركة . ومن هذه الملاحظة يتضح مدى قوة الإحساس بالإنتماء إلى الشركة لدى اليابانيين .

والسبب الرئيسى لهذه الظاهرة ، والمقبول لدى الغالبية هو التوظف مدى الحياة ، استمرار العمل فى شركة واحدة من لحظة التخرج إلى لحظة التقاعد وفى ظل هذا النظام يتوقف دخل الفرد ومدى عمله على نمو الشركة أكثر من اعتماده على قدرات الفرد . وبهذا يمكن القول أن إحساس الإنتماء للشركة هو إحساس قوى .

اليابانيون وحلقات الجودة : Quality Circles

لعل مـن الأهمية بمكـان أن نوضح أن من بين الأسـاليب التى اتـبعتها المـؤسسات اليابانية استخدام اسلوب حلقات الجودة لتتيح للقـوى العاملة الفرصة للاشتراك فى عملية تحسين الجودة والخدمة ، وقد أصبحت حلقات الجودة منتشرة فى اليابان منذ عام ١٩٦٠ ، إلى عام ١٩٧٠ . وأصبحت نظاماً رسميـاً يعمل به منذ عام ١٩٦٢ ، وفى عام ١٩٨٠ أصبح يوجد فـى اليابان أكثر من ١٠٠,٠٠٠ حلـقة جودة فى مختلف أنـواع المنظمات اليابانية . وفى هذه الحلقات تجتمع فرق حلقات الجودة حول منضدة فى ميعاد منتظم أثناء الأسبوع ، غالـباً ما يكون قبـل أو بعد ساعات العمـل المقررة . ويناقش أعـضاء فريق حلقات الجـودة المشكلات ، وغالباً مـا تهتم مناقـشاتهم بموضوع جودة الإنـتاج . وعلى أساس هذه المناقشات تتولد أفكار يقدمونها إلى الإدارة . . ومن هذا المعنى سُميت حلقات الجودة Quality circles .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية .

Quality circles became popular in Japan during the 1960s and '70s. They began formally in 1962, and by 1980 there were over 100,000 QCs in operation in Japanese organizations of all types. Workers would meet in teams around a table at a regular time during the week, usually before or after working hours. The team members would discuss problems, usually concerning the quality of production. Based on these discussions they would develop solutions and pass these ideas on to management. The aim was usually to improve product quality; thus the name, "Quality Circles".

الخلاصــــة

من بين الإيضاحات التى كشف عنها علماء الإدارة الذين حللوا كتابات دكتور ديمينج أنه كان يشير إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نوع من الثقافة ، وهذه الثقافة بأبعادها التى تمتد إلى جذور المجتمع وقِيَمه تجعل المنظمات تهتم بالدرجة الأولى عند التفكير فى إقامتها بأن تمد الجنس البشرى بالسلع والخدمات التى تُساعده على الارتفاع بمستوى معيشته ، ومن هذا المنطق فلا ينبغى إطلاقاً أن تجعل هدفها الربح فقط ، وأن لا تلجأ فى سبيل تحقيق الربح إلى استخدام المواد الخام ذات الأسعار الرخيصة بغض النظر عن جودتها أو التقليل من الخدمات التى تقدمها للمستهلكين ، ومن هذا المنطق فإنه يوصى بأن تلجأ المنظمات إلى الأخذ بأربعة عشر نقطة أوصى بها لتحقيق الجودة وخدمة المستهلك ، وأنه لا ينبغى على المؤسسات أن تحاول أن تأخذ ببعض هذه النقاط وتترك الأخرى مستندة فى ذلك إلى نظرة تقديرية ، بل أنه ينبغى عليها إذا أرادت أن تُطبق إدارة الجودة الشاملة أن تُحدث تغييراً كاملاً ، بما فى ذلك معتقداتها الأساسية ، وتتبنى أسلوباً جديداً متكاملاً للنظر إلى الأشياء .. هذا الأسلوب الجديد أطلق عليه دكتور ديمينج « فلسفة الإدارة » .

وتتلخص الأفكار التى نادى بها من أجل تحقيق الجودة فى ضرورة التفكير الدائم فى هدف تحسين الإنتاج والخدمة ، وأن تضع فى الإعتبار الأول تحسين الإنتاج والخدمة ، والتوقُّف عن الاعتماد على فحص الإنتاج بعد تمام صنعه ، مؤكداً على أن الجودة لا يُمكن أن تُضاف بعد إنتاج

السلعة أو الخدمة ، إنما الجودة تتحقق منذ بداية الإنتاج أو أداء الخدمة ، بحيث يعتز العمال ويفخروا بما أنتجوه ، ومما يساعد على تحقيق ذلك أن تعقد المنظمة مع الموردين الذين يقدمون نوعيات جيدة تعاقدات طويلة الأجل ، والاهتمام بالتدريب ، وإعداد برنامج تدريبى لإعداد القادة ، واستبعاد الخوف حتى يمكن لكل فرد أن يعمل بفاعلية وأن يتم ذلك فى إطار تحطيم الحواجز التقليدية بين مختلف الإدارات والأقسام ليعملوا مع بعضهم بروح التعاون لا التنافس ، واستبعاد رفع الشعارات أو التحذيرات واستبعاد حفز العمال على إنتاج قدر معين يُقَيَّموا على أساسه ، حيث أن ذلك قد يدفعهم إلى التضحية بعامل الجودة ، ويرى أهمية إقامة برنامج نشط وَفعَّال للتعليم والتدريب تتعلم القوى العاملة من خلاله أساليب جديدة فى السلوك تساعد على تدعيم فلسفة الإدارة وإحداث التغيير نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة .

كما حَذَّر المنظمات الأمريكية من بعض الأمور التى أطلق عليها « السبعة أمراض القاتلة للمنظمات الأمريكية » .

تنبيــــه

* احرص على تفهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشــة

* ماهو مفهوم فلسفة الإدارة من وجهة نظر عالم الإدارة « وليم ادوارد ديمينج » ؟ . . ولماذا كان يُشير إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نوع من الثقافة ؟ . .
* « يرى دكتور ديمينج أنه ينبغى على أى شركة أو منظمة تُريد أن تحول نظامها لكى تطبق إدارة الجودة الشاملة . . يرى أنه ينبغى عليها أن تُحدث تغييراً كاملاً ، بما فى ذلك معتقداتها الأساسية وتطبيقاتها » . . .

  علق على العبارة السابقة ، شارحاً مفهومها ، وموضحاً أسس التغيير التى يرى دكتور ديمينج أنها لازمة لإحداث التحوُّل نحو إدارة الجودة الشاملة ؟ .
* أكتب بحثاً مستمداً من دراساتك لعلوم الإدارة توضح فيه . . لماذا يرى دكتور ديمينج أن الجودة وليس الربح ينبغى أن تكون الهدف الأول للمنظمات ؟ . .

* لماذا يرى دكتور ديمينج أن الجودة لا يُمكن أن تضاف بعد انتاج السلعة أو أداء الخدمة ؟ .. حلل وجهة نظره فى هذا الموضوع ؟ ..

* تناول بالشرح والتعليق وجهة نظر ديمينج فى موضوع الاهتمام بالتدريب ، ولماذا يرى ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر للخط الأول من القوى الوظيفية ؟.. وما هو رأيه فى الفرق بين القيادة والإشراف ؟..

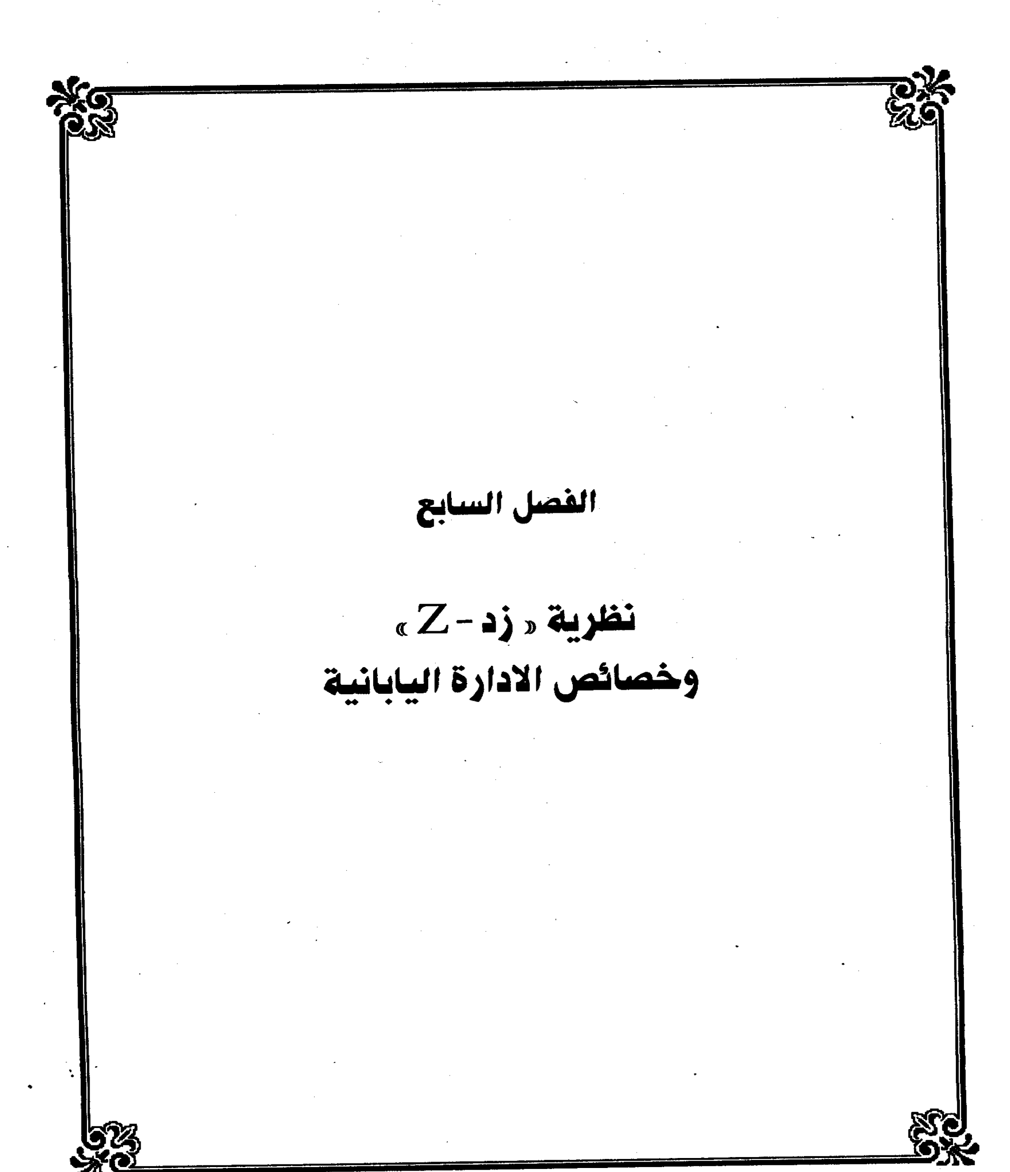
* أكد دكتور ديمينج على ضرورة تحطيم الحواجز بين القوى الوظيفية التى تعمل فى مختلف الإدارات والأقسام التى يتضمنها الهيكل التنظيمى والإدارى فى المنظمة .

علّق على هذه العبارة شارحاً رأيه فيما يتعلق بمفهوم « التعاون » ومفهوم « التنافس » ؟ ..

* لماذا يطالب دكتور ديمينج باستبعاد الشعارات وأساليب حفز القوى العاملة كعناصر لتحقيق زيادة الإنتاج ؟..

أشرح بشيء من التفصيل وجهة نظره فى هذا الموضوع ؟ ..

* تناول بالشرح والتعليق آراء دكتور ديمينج فيما أطلق عليه السبعة أمراض القاتلة للمنظمات الأمريكية ؟...



الفصل السابع

نظرية « زد - Z »
وخصائص الادارة اليابانية

أهم خصائص الإدارة اليابانية وفقاً لنظرية « زد - Z »

من الحقائق التى يعترف بها اليابانيون ، أن من فلسفتهم وتعاليمهم أن يفكروا .. ويبحثوا .. وأن يتعرفوا على تجارب المتقدمين .. وأن يذهبوا إليهم فى بلادهم ويعيشوا تجاربهم ، وفى نفس الوقت استدعاء الخبراء والمتخصصين للاستفادة منهم ، ومن هذا المنطق بدأ رجال الأعمال والحكومة اليابانية فى أعقاب الحرب العالمية الثانية العمل من أجل إعادة هيكل الصناعة وإدارة شئون الحياة فى اليابان ، وتطلب هذا بذل الجهود من أجل تحقيق نسق جديد ونمط جديد لفنون الإدارة وصولاً إلى الأهداف المنشودة .

ومن الحقائق المعروفة أيضاً أن الحكومة اليابانية دعت فى أعقاب الحرب العظمى الثانية العديد من خبراء الإدارة والتسويق ومراقبة الجودة من الولايات المتحدة الأمريكية لمساعدتها فى حل مشاكل الصناعة على ضوء الهدف الذى حددته اليابان لنفسها للنمو الاقتصادى عن طريق التصنيع للتصدير للأسواق العالمية ، وجاءت نتائج أبحاث هؤلاء الخبراء متوافقة مع توصيات علماء اليابان فى التركيز على تحسين الجودة وتطوير نمط الإدارة وتحقيق الكفاءة الانتاجية ، على أن يتم كل ذلك فى إطار حُسن إعداد وتنمية العمالة الماهرة والمنتجة وتطوير قدراتها من خلال نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية .

وتعترف دوائر الأعمال فى اليابان بفضل عالم الإدارة المعاصر « وليم إدواردز * ديمنج » فيما يتعلق بتطوير أساليب الإدارة فى مختلف أوجه نشاطها ، وعلى وجه الخصوص تبنى أساليب جودة الإنتاج فى الصناعة .

وفيما يلى نعرض بايجاز الأساليب ** والنظم التى ترتبط بنظرية « زد - Z » وتحسين الكفاءة الانتاجية :

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى ما أوضحناه فيما يتعلق بهذا العالم ، سواء فيما يتعلق بالتعريف به ، أو أثره على الصناعة اليابانية ، وكذلك نظريته فى النظام والإدارة بالجودة .

(**) رجاء التكرم بالرجوع إلى بحث د. كامل السيد غراب بعنوان : « الربط بين استراتيجية التطوير التكنولوجى وأساليب ادارة العمليات فى تحسين الكفاءة الإنتاجية » : التجربة اليابانية ، الناشر : المجلة العربية للإدارة - العدد الأول ١٩٩٤ ، صفحة ١٦٣ وما بعدها .

١) نظم الإنتاج حسب الطلب : Just–in–time Production Systems

تُمثل نُظم الإنتاج حسب الطلب فى حد ذاتها فلسفة محددة فيما يتعلق بالشروع فوراً فى تنفيذ الطلبات عند احتياجها ، أى . . قصر التصنيع على ما يرد من أوامر انتاج من عميل وفى الوقت المحدد لذلك . وينطبق هذا الاسلوب على جميع أنشطة الأعمال الخاصة بالانتاج والشراء والتسليم .

ومن بين أهم خصائص نظم الانتاج حسب الطلب ما يأتى :

أ) تسليم المواد الخام والأجزاء المُصنَّعة جزئياً فى الوقت الذى يحتاجه التشغيل على خطوط الإنتاج أو لتصنيع المنتج النهائى بمجرد صدور أمر العميل بالانتاج .

ب) الاحتفاظ بالقدر المناسب من المخزون من المواد الخام والمنتجات تحت الصنع والمنتجات التامة الصنع باعتبار أن زيادة تكلفة التخزين أمر غير مرغوب فيه لأثره السلبى على التكلفة الكلية للانتاج .

ج) حذف كل الأنشطة التى لا تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة التى تقدمها المنشأة .

د) الإصرار على رفع مستوى جودة المنتج أو الخدمة ، بمعنى إتمام الأعمال بالشكل الصحيح من المحاولة الأولى للقضاء على مشكلة عيوب الانتاج ، وتكلفة بواقى الانتاج ، واعادة التشغيل والفحص ، والمرتجعات وما شابه ذلك .

هـ) تخفيض الوقت الذى يسبق الإنتاج Production Lead Time (وهو الوقت الذى ينقضى بين مرحلة الإنتاج الأولى حتى مغادرة المنتج النهائى لخط الانتاج) لتحقيق التدنية المطلوبة فى المخزون ، والتلف فى الانتاج ، والمرونة ، وتدنية أعطال التشغيل .

و) إقامة علاقات عمل قوية مع المورد والعميل لتحقيق تسلُّم المواد فى الوقت المناسب بالضبط لاحتياجات الانتاج وتسليم المنتجات التامة فى الوقت المتفق عليه لضغط المخزون .

ز) التركيز على كميات صغيرة فى الشـراء وعدد قليل من الموردين بعقود طويلة الأجل بما يُمكّن من تحقـيق مزايا تخفيض العادم والمـعاد تشغيله ، والتعـرُّف على أسباب تأخير التسليم ، وتعظيم ناتج العمليات ، وزيادة مستوى حفز العاملين ، وتخفيض الوقت اللازم لإعادة ضبط الآلات وتحقيق تدنية تالف الانتاج .

وبالإضافة إلى مـا سبق فإن * نظم الإنتاج حـسب الطلب تهدف إلى تحـقيق أعلى مستوى مــن الجـودة ، وتحسين تدفق الانـتاج ، وتركز على المقـاييس غير الماليـة لقياس الأداء ، كما تتطلب تبسيط تصميم المنتجات والعمليات الإنتاجية .

وإذا اتُخذ القرار بتطبيق هذا الأسلوب فى الانتاج ، فإن ذلك يتطلب تغيير اتجاهات الادارة والعاملين فى التعامـل بالنسبة للموضوعات المشتركة التـى تهم الطرفين ولابد من تعاونهما لتحقيق أهداف نظام الانتاج الفـورى . ويتطلب هذا النظام أيضاً جداول مستقرة للانتاج ومعلومات دقيقة ومحددة أولاً بـأول عن الموردين ، وأجزاء المنتج ، والمنتجات ، والعملاء ، وتدفق الانتاج ، والنقل .

٢ - نظم التصنيع المرن : Flexible Manufacturing Systems

لقد عاصر السوق الاستهـلاكى فى السنوات القليلة الماضية تغيـرات هائلة موثرة نتج عنها تزايد كبير فى احتياجات المستهلكين الذين يطالبون الآن أكثر من أى وقت مضى ، بتنويـع أكبر فى الانتاج وجودة أعـلى وأسعار أقل وخدمة أفـضل بعد البيع . ونـتيجة لذلك ، قصرت دورة حـياة المنتج فى المتوسط بـدرجة ملحوظة . واستجـابة لهذا الاتجاه الجديد ، لزم على المنشآت الصناعية أن تستـخدم نظم الانتاج المرن بفاعلية لانتاج دفعات صغيرة مـن المنتجات ذات الجودة بتـنويع أكبر وسبـق زمنى أقصر . ولقد شـجع ظهور

(*) لمزيد من المعرفة ودراسة هذا الموضوع يرجع إلى :
Atieh, S.H. "Just-in-time Production and Japanese Experience". Symposium on Industrial Management : The Japanese Experience. King Fahd University of Petroleum & Minerals : Dhahran, (December 1991).

التطـورات الأخيرة فى تكنـولوجيا الألكتـرونيات على قدرتـها على التشـغيل * الذاتى Automation Technology ونجاحهـا على قيام نـظم التصنـيع المرن . ولقد تحـققت الشركات اليابانية مبكراً من أهمية هذه النظم وتحركت بسرعة فى اتجاه استخدامها .

٣) نظم الإدارة الكلية للجودة : Total Quality Management Systems

يجمع العلماء على أن نجاح اليابان فـى مجال الرقابة على جودة الإنتاج ، واستخدام التكنـولوجيا الحديثة ، وتـشجيع الابتكارية ، إنمـا يرجع بالدرجة الأولى إلـى استخدام الإدارة الكلية للجودة ، ويُعنـى هذا النظام بتحقيق التكامل فى جهـود المنشأة لكسب ميزة تنـافسية بـادخال التحـسين المستـمر على سـائر مكـونات الثقـافة التنـظيمـية للمنـشأة Organizational Culture . *

وتختلـف الإدارة الكلية للجـودة عن الادارة التقليديـة لها فى عدة نواحى يـوضحها الجدول التالى . وتتركز هذه الاختلافات فى عناصر : التركيز ، والمسئولية ، والقياس ، والاختصاصات والتوجيه .

وإذا كانت البيئة التنافسية التى تسود الصناعة اليوم تتطلب توفير منتج أو خدمة ذات جودة تم تصميمها وبناؤهـا وتسويقها بناءاً عليها وصيانتها بأكـثر الطرق اقتصادياً . فإن هدفها النهائى هـو تحقيق الرضاء الكامل للمستهلـك ، وتُعَرَّف الإدارة الكلية للجودة . . بأنها « نظـام فعال لتحقيق التـكامل بين جهـود مختلـف الجماعات فى التنظيـم لتطوير الجودة ، وصيانتها ، وتحسينها بهدف تسهيـل تسويق وهندسة وانتاج وخدمة المنتج بأكثر الأساليب الاقتصادية لـتحقيق الرضاء الكامل للمستـهلك » . ومما لا شك فيه أن الإدارة الكليـة للجودة أصبحت مـيداناً جديداً لإدارة الأعمـال - تقديراً لمدى اتساع الجـهود التى تشملها ومدى جـوهرية وأساسية تلك الجهود . وقد حقـق استخدام هذه الإدارة فى عدة

(*) لمزيد من المعرفة ودراسة هذا الموضوع يرجع إلى :
Huang, P.Y. and M. Sakurai. "Factory Automation : The Japanese Experience". IEEE Transactions on Engineering Management. Vol. 37, No. 2 (May, 1990).

الاختلافات بين الإدارة الكلية والتقليدية للجودة .

العنصر	الإدارة التقليدية	الإدارة الكلية للجودة
التركيز	على مطالب الإدارة .	على رغبات المستهلكين .
المسؤولية	تحقيق الأرباح هى المسؤولية الأولى للإدارة .	تحقيق الأرباح يتبع تحقيق الجودة .
القياس	الجودة حسب خاصية واحدة فى إطار ما تحدده الإدارة .	الجودة متعددة الخصائص فى إطار ما يرغب فيه المستهلك .
الاختصاصات	يختص العامل بالأداء بينما يختص المديرون بالإدارة .	يحفز العاملين على التوصل إلى طرق أفضل لأداء العمل .
التوجه	تجتهد الإدارة فى تحقيق النتائج قصيرة الأجل وتحسين المنتجات .	تعمل الإدارة على تحقيق نتائج طويلة الأجل وتجتهد لتحسين العمليات .

منشآت عالمية تحسينات جوهرية ومتميزة فى جودة المنتجات والخدمات التى تنتجها وفى مدى إمكانية الاعتماد على تلك المنتجات والخدمات . وبالإضافة إلى ذلك فقد ساعد تطبيقها على تخفيض تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج . وقد مكن ذلك مديرى هذه المنشآت من التحرك بثقة إلى قمة السوق والتوسع وتحقيق درجة أعلى من رضاء المستهلكين وقبولهم ، وبالتالى تحقيق أرباح عالية مستقرة ومتنامية .

وتوفر الإدارة الكلية للجودة كذلك أساساً أولياً إيجابياً لحفز جميع العاملين فى المنشأة من مستوى الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الإدارة المباشرة على تحسين الجودة ورفع الإنتاجية . ولعبت العلاقات الإنسانية دوراً أساسياً فى الإدارة الكلية للجودة ، فتتميز تلك الإدارة بأثرها الإيجابى على خلق وتنمية مسؤولية العاملين عن جودة المنتج أو الخدمة واهتمامهم وسعيهم إلى تحقيقها . أما الأساليب التكنولوجية الحديثة فإنها تلعب دوراً أساسياً فى تطبيق الإدارة الكلية للجودة أيضاً . وتتوافر اليوم تشكيلة واسعة من

الأدوات الفنية والـهندسية وطرق الفحـص لاختبار مدى تقبل المسـتهلك للمنتـج وتقييم إمكانية الاعتماد على كل جزء فيه وتصنيف خصائص الجودة فيه .

٤) نظم الرقابة على جودة الإنتاج : Quality Control Systems

من الناحية التاريخية ، تمثل دوائر الجودة والأنـشطة الأخرى المتعلقة بتحسين الجودة مساهـمة مهمة لا يمكـن إنكارها بأى حال مـن الأحوال فى تحقيـق اليابان لهذا الـنجاح المرموق فـى مجال * الصنـاعة . وتعرف دوائر جمـاعات الرقابة عـلى الجودة Quality Control Circles على أنها « جماعات صغيرة من العـمال المتطوعين الذين ينتمون إلى نفس قسم العمل ويجتمعون بصفة دورية لتحديد وتحليل وحل المشاكل التى تتعلق بجودة المنتجات وما يرتبط بها من مشاكل خاصة بمحيط مسؤوليتهم ، وتشتمل هذه العملية على الخطوات الرئيسية ** الآتية :

١) تعريف هدف عملية الرقابة على الجودة باستخدام الجماعات .

٢) تحقيق الفهم الواضح للأنشطة التى يتطلبها تحقيق التقدم فى عملية الرقابة على الجودة دون أن يرتبط ذلك بزيادة تكلفتها .

٣) تنظيم المهام اللازمة لتحقيق أقصى ناتج خالى من العيوب .

ولا شك أن هذا الاسلوب ، كغيره من الأساليب الإداريـة ، عرضة للتطوير نتيجة التغيرات الإجـتماعية فى البيئـة اليابانية نفسـها . فمثلاً بعد أن كانت جـهود جماعات

(*) لمزيد من المعرفة ودراسة هذا الموضوع يرجع إلى :
Feigenbaum, A.V. Total Quality Control. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Book Co., 1986.

(**) Fujita, S. "Japanese Societal Trends and Their Impact on Future Quality Control Activities". Symposium on Industrial Management : The Japanese Experience. King Fahd University of Petroleum & Minerals : Dhahran, (December 1991).

الرقابة على الجودة ، فى البداية « تطوعية » باعتبار أن اشتراك الفرد فيها راجع لاختياره الشخصى فهو يقابل تلك الجماعة بصفةغير رسمية وخارج وقت العمل الرسمى لمناقشة مشاكل بيئة العمل وحلها ، فإن الاتجاه الحالى ، فى المنشآت الصناعية اليابانية هو « توقع » اشتراك كل عامل فى إحدى تلك الجماعات حتى يؤكد وعيه بمشاكل العمل وحرصه على نجاح المنشأة . ويهدف هذا الاسلوب إلى :

١) تحسين جودة الإنتاج .

٢) حل المشاكل المتعلقة بجودة الإنتاج .

٣) تحسين الوعى العمالى الخاص بالجودة وأثرها على الأداء الكلى للمنشأة .

٤) توفير جو عمل حيوى للعمال وارتباطهم الدائم ببيئة العمل .

٥) ضمان اشتراك العمال وتعاونهم ، من وحى ذاتهم ، مع الادارة فى بناء سمعة المنشأة من حيث الجودة والمحافظة عليها .

٦) توفير نشاط عمالى يساعد على تطوير الذات للعامل والمجموع المشترك فى تلك الجماعات .

٧) توفير أسلوب لتقديم وتطوير الاستخدام الفعال لأدوات الرقابة على الجودة .

٥) نظم هندسة المنفعة : Value Engeneering Systems

هى أسلوب وسطى اتبعته عدة شركات صناعية يابانية واستطاعت عن طريقه أن تحقق الازدهار دون أن تضطر إلى دخول فى حرب المال والأعمال وقطع الأسعار مع المنافسين ، لا فى تخفيض التكاليف ولا فى شق طريقها إلى قمة السوق . ويقوم هذا الاسلوب على خلق منفعة جديدة للعملاء فى المنتج .

وقد أوضحت التطورات الأخيرة اتجاه معظم المنشآت اليابانية * ، نحو تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الفُرص التي تطرحها تطبيقات التكنولوجيا الحديثة فى المجال الصناعى . فقد تبدل الوضع الاقتصادى لليابان من عصر الحرص على تحقيق الكفاءة إلى عصر المعلومات .

وقد تبينت هذه المنشآت ما تستلزمه تلك الاستفادة من توفير بعض المتطلبات الخاصة بتطبيق التكنولوجيا الحديثة من نظم تخطيط مرنة وانفتاحية أكبر فى التنظيم الإدارى وما يمكن أن تقدمه أساليب تكنولوجيا المعلومات فى هذا الشأن . وقد حرصت الإدارة العليا فى المنشآت الصناعية فى اليابان على تأييد وتدعيم ادخال التغييرات التكنولوجية واستخدام الحاسب الآلى فى تحقيق الإدارة الآلية الذاتية الكاملة فى الإنتاج .

٦) نظم القضاء على عيوب الإنتاج : Zero Defect Systems

تهتم هذه النظم بالقضاء على عيوب الإنتاج عن طريق العمل الدائب المستمر لتخفيض عيوب الإنتاج Lot Tolerance Percent Defective وتحقيق الإنتاج فى حدود قبول الجودة Acceptance Quality Levels وذلك عن طريق استخدام اسلوب المعاينة فى الفحص وخرائط الرقابة على جودة الإنتاج ، حيث يعمل هذا الاسلوب على منع حدوث هذه العيوب إطلاقاً إذا أمكن للمنشأة معرفة السبب فى وقوعها أساساً ، وهو نظام صناعى يحمى من الوقوع فى الأخطاء المتعلقة بالإنتاج ويمكن من تحقيق القضاء عليها ، ويتم ذلك فى بعض الشركات اليابانية باستخدام أجهزة بسيطة وقليلة التكاليف لمنع انتاج أجزاء معيبة أو تجميعها فى المنتج النهائى . فإذا كانت الوقاية خيراً من

(*) لمزيد من المعرفة ودراسة هذا الموضوع يرجع إلى :
Subramanian, S.K. "Managing Technology – The Japanese Approach". Journal of Engineering & Technology Management, Vol. 6 (May, 1990).
Tobin, Lawrence M. "The New Quality Landscape : Total Quality Management". Journal of Systems Management. Vol. 41, No. 11 (November, 1990).

العلاج ، فإن نظام منع عيوب الانتاج يستخدم هذا المنطق علماً بأن منع وقوع العيوب فى الإنتاج أقل تكلفة من تصحيح هذه العيوب إذا حدثت فعلاً ، فإذا كان من الممكن تحديد ومعرفة السبب فى حدوث عيوب الإنتاج ، فإنه يمكن منع حدوث هذه العيوب مستقبلاً بصفة دائمة .

ويقوم نظام منع عيوب الإنتاج * عموماً بتنفيذ وظيفتين أساسيتين :

١) الفحص الكامل ١٠٠٪ لكل وحدات الإنتاج .

٢) توفير المعلومات الرقابية ، إذا ظهرت العيوب ، والنصح باتخاذ التصرف الواجب فى هذه الحالة . كما يمكن أن يصمم هذا النظام ليقوم بوظيفتين اضافيتين :

أ) الإنذار : بجذب انتباه مشغل الآلة إلى حدوث الخطأ بالصوت أو بالضوء ، فإذا لم يلاحظ العامل ذلك فإن انتاج الأجزاء المعيبة يستمر ، ويكون الضوء الساطع المتقطع المصحوب بالصوت العالى أكثر نفعاً .

ب) التحكم : بتصميم النظام بحيث يغلق الممرات التى يمر بها المنتج فى الآلة فى حالة حدوث أى خطأ فى الانتاج أو بايقاف الآلة تماماً لمنع الانتاج المعيب من الاستمرار .

الانضباط الذاتى : Auto Discipline

وقد يكون من بين أهم مقومات « اليابانية » . . أو « نظرية زد » . . قدوة الفرد اليابانى فى سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره ، وعبادته لعمله

(*) لمزيد من المعرفة ودراسة هذا الموضوع يرجع إلى :
Bandyopadhyay, J.K. "Using Poka Yokay Systems : A Japanese Way to Insure Zero Defect Quality in Production". Symposium on Industrial Management : The Japanese Experience. King Fahd University of Petroleum & Minerals : Dhahran, (December 1991).

والحرص على أداء دوره بروح من الجدية والالتزام * والتفانى والاخلاص ، بحيث أصبح إحسان العمل وتجويد تطويره جزء من مقومات شخصية الفرد اليابانى ، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته ، لذلك يعترف كل انسان زار اليابان أن كل فرد فيها يعرف دوره فى الحياة ويؤديه بحماس وايمان لا ينتظر من أى جهاز سواء أكان داخل العمل أو خارجه أن يكون عليه رقيباً أو حسيباً . . أى أن كل فرد يعمل فى إطار الانضباط الذاتى الذى تساهم فى تحقيقه ثقافة المنشأة Corporate culture ، وهى الجهود الثقافية التى تقوم بها الإدارة كجزء من الثقافة العامة المستمرة ، هذا بالإضافة إلى أن نظام النقابات فى اليابان ليس بالشكل الذى نعرفه هنا فى مصر أو الدول الغربية ، حيث أن نقابات العمال فى اليابان لا تقوم على اعتبارات المهنة أو الوظيفة ، وإنما لكل شركة نقابة خاصة بها ، ومن بين أبرز الأدوار التى تقوم بها هذه النقابات خدمة أعضائها ، وخدمة تحسين وتطوير الأداء ، وصولاً إلى تحقيق مستويات عليا من الجودة والإنتاجية ، وبذلك تتلاحم جهود الإدارة والنقابة من أجل تحقيق جودة عالية High Quality وانتاجية عالية High productivity .

وقد يكون من بين العوامل الثقافية الرسمية وغير الرسمية الكثيرة التى تساعد على تحقيق الجودة العالية والانتاجية العالية للمنتجات اليابانية ما تضعه وزارة التجارة والصناعة الدولية فى اليابان من معايير موحدة للصناعة اليابانية يطلق عليها « معايير الصناعة اليابانية Japan Industrial Standard » ، ورغماً عن أن هذه المعايير لا تفرضها قوة القانون ، إلا أن القيم التى تستند إلى الثقافة لدى العاملين لها من القوة التى تدفع المنظمات الصناعية اليابانية إلى تحقيق هذه المعايير ، وكأن هذه المعايير مفروضة بقوة القانون ، كما وأن المنظمات الصناعية اليابانية لا تفكر إطلاقاً فى أن تغض النظر عن التطبيق الصارم للمعايير التى تضعها وتراقبها وزارة التجارة والصناعة الدولية .

(*) لمزيد من المعرفة ودراسة هذا الموضوع يرجع إلى :
Cool, K.O. & C.A. Lengnick-Hall. "Second Thoughts on the Transferability of the Japanese Management Style". Organization Studies. Vol. 6, No. 1 (1985).

وفيما يلى النص الذى يحمل المعانى السابقة باللغة الإنجليزية :

Another of the many formal and informal cultural supports designed to enhance the quality of Japanese products, the powerful Ministry of International Trade and Industry first developed and now enforces a set of uniform standards for Industry called the Japan Industrial Standards for industry "JIS". While obtaining the (JIS) imprint is not technically a legal requirement in Japan, the culture–based value of meeting the standard is so strong that most organizations operate as the standards had the force of law. Japanese manufacturers would not even consider not undergoing the rigorous review and enforcement procedures defined and overseen by the Ministry of International Trade and Industry.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أنه فيما يتعلق بمعايير الجودة ، فإن دوائر الأعمال فى اليابان تعتبر فى المقام الأول بالنسبة للمعايير الفنية التى تحكم نظام ادارة الجودة فى اليابان (المعيار ١٩٨١ - Z ٨٠١٠) الذى يقرر : « إن ادارة الجودة هى : نظام من الوسائل يمكن بواسطته انتاج سلع أو تقديم خدمات بطريقة اقتصادية تُشبع رغبات المستهلكين » .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

Consider first a Japanese technical definition of quality control. Japanese Industrial Standard Z8010 – 1981states that quality control is : "A system of means to economically produce goods or services which satisfy customers' requirements".

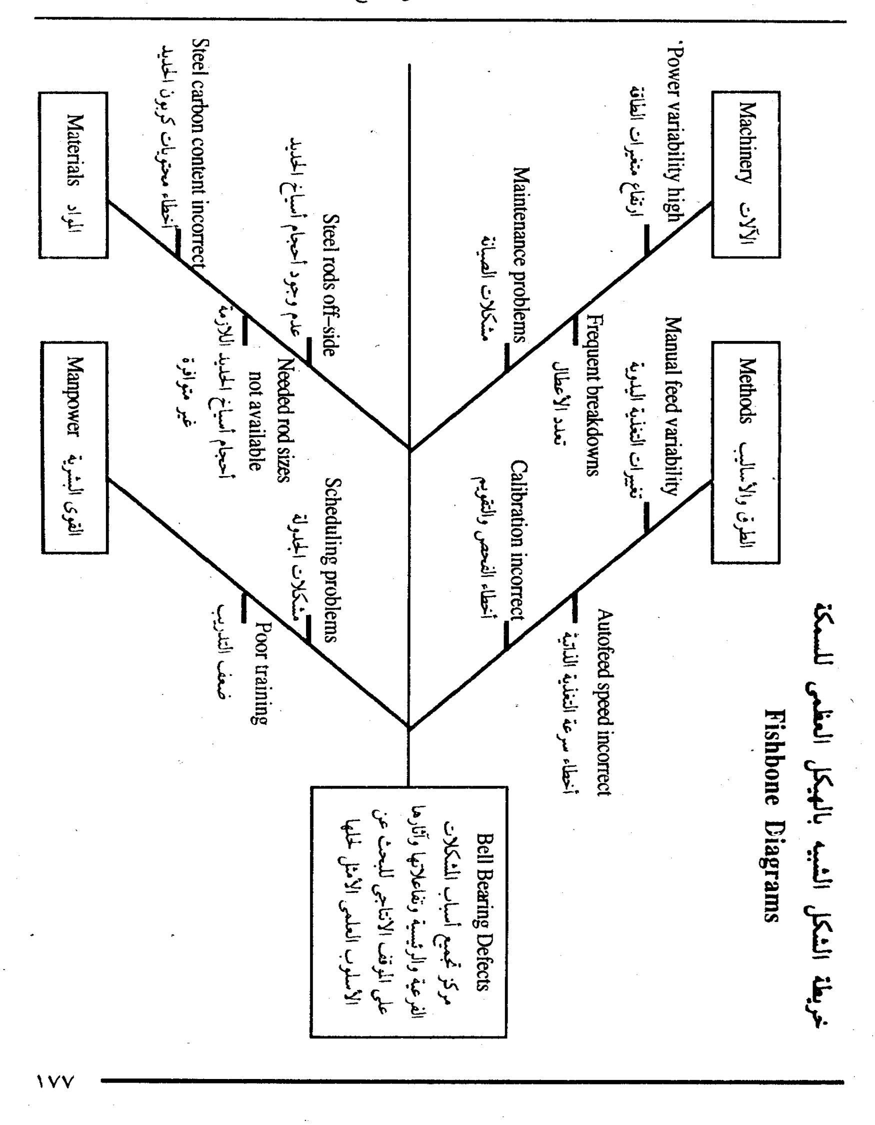
ومن أجل تحقيق الجودة بالمقاييس التى تحكم نظام ادارة الجودة وفقاً لاتجاهات الدولة فيما يتعلق بالمعايير والمقاييس التى ينبغى أن تسود فى الصناعة اليابانية وصولاً إلى رضاء المستهلك اليابانى ، فإن الإدارة اليابانية استعانت من أجل تحقيق هذا الهدف بالعديد من الأدوات العلمية والتى منها الاستعانة بالخرائط والأشكال التى توضح تدفق العمل والتى سنعرض على سبيل المثال بعضاً منها .

الشكل الشبيه بالهيكل العظمى للسمكة
Fishbone Diagrams

تستعين إدارة الجودة بالعديد من الأشكال والخرائط التى توضح تدفق العمل وما قد يقابله من عقبات ومشكلات بهدف تيسير اتخاذ اللازم نحو التغلب على هذه العقبات والمشكلات . . ومن بين العديد من الخرائط والرسومات ، الرسم الموضح والذى يطلقون عليه « السبب وآثاره Cause – and - effect » . . أو « الرسم البيانى لإيشى كاوا * Ishikowa diagrams » نسبة إلى العالم Kaora Ishikowa الذى قام بتصميمه .

والشكل يشبه إلى حد ما الهيكل العظمى للسمكة ، وفى المقدمة « أو الرأس » تتحدد المشكلات وآثارها . والخط الذى فى الوسط يمثل « العمود الفقرى أو المحور المركزى Spine » والعظام التى تتفرع من العمود الفقرى أو المحور المركزى يسجل عليها الأسباب المحتملة للمشكلات الإنتاجية من أجل التعرف على احتمال ظهورها . كما يساعد الرسم على التعرف على كيف أن أسباب المشكلات المختلفة والمتناثرة قد تتداخل وتتفاعل . ويوضح الرسم أيضاً كيفية حدوث أسباب المشكلات المحتملة فيما يتعلق

(*) لمعرفة المزيد عن الدور الذى قام به هذا العالم اليابانى المشهور إيشى كاوا وما قدمه لإدارة الجودة الشاملة نرجو التكرم بالرجوع إلى كتابه باللغة الإنجليزية :
What is Total Quality Control ? .. The Japanese Way (Englewood Cliffs. N.T. Prentice–Hall, 1985).


خريطة الشكل الشبيه بالهيكل العظمى للسمكة
Fishbone Diagrams
Machinery الآلات
Power variability high
ارتفاع متغيرات الطاقة
Maintenance problems
مشكلات الصيانة
Methods الطرق والأساليب
Manual feed variability
تغيرات التغذية اليدوية
Frequent breakdowns
تعدد الأعطال
Calibration incorrect
أخطاء الفحص والتقويم
Autofeed speed incorrect
أخطاء سرعة التغذية الذاتية
Materials المواد
Steel carbon content incorrect
أخطاء محتويات كربون الحديد
Steel rods off-side
عدم وجود أحجام أسياخ الحديد
Needed rod sizes
not available
أحجام أسياخ الحديد اللازمة
غير متوازة
Manpower القوى البشرية
Scheduling problems
مشكلات الجدولة
Poor training
ضعف التدريب
Bell Bearing Defects
مركز تجميع أسباب المشكلات
الفرعية والرئيسية وتفاعلاتها وآثارها
على الوقف الانتاجى للبحث عن
الأسلوب العلمى الأمثل لحلها

بعلاقة كل منها بالآخر أثناء ساعات العمل ، وبذلك تساعد على البدء فى تطبيق عملية حل المشكلات .

وفيما يلى الشرح باللغة الإنجليزية :

Fishbone Diagrams :

These are also called cause–and–effect diagrams or Ishikawa diagrams (after Kaoru Ishikawa, who first developed this tool). The diagram looks somewhat like a fishbone, with the problem or defect – the effect – defined at the "head". On the "bones" growing out of the "spine" one lists possible causes of production problems, in order of possible occurrence. The chart can help point out how various separate problem causes might interact. It also shows how possible problem causes occur with respect to one another, over time, helping to start the problem–solving process.

ويوضح شكل تدفق العمليات الخطوات العملية لأسلوب تدفق المدخلات حتى اخراجها وصولاً إلى تحقيق أهداف الجودة ، ولذلك يطلقون على هذا الشكل أيضاً « خريطة المدخلات والمخرجات Input–Output Chart » .

ويعطى الشكل الترتيب الذى يتم من خلاله خطوات تنفيذ العمل أى تتابعه Sequence of Work Activities .

ونرجو أن يكون واضحاً أن كلمة مرفوض الواردة بالخريطة تعنى عدم مطابقة المرفوض للمقاييس والمعايير الموضوعة لتحقيق الجودة .

خريطة شكل تدفق العمليات

Input – Output Chart

Incoming Material المواد الواردة
Steel Rods أسياخ الحديد

Quality Check فحص الجودة
Fail المرفوض
Return to vendor
ترد إلى المورد
Pass المقبول

Cutting Process عمليات التقطيع

Quality Check فحص الجودة
Fail المرفوض
Rework / Scrap
يعاد كخردة لاعادة التصنيع
Pass المقبول

Rolling/Shaping Process عمليات التشكيل

Quality Check فحص الجودة
Fail المرفوض
Rework / Scrap
يعاد كخردة لاعادة التصنيع
Pass المقبول

Smoothing/Finishing Process عمليات الصقل النهائى

Quality Check فحص الجودة
Fail المرفوض
Rework / Scrap
يعاد كخردة لاعادة التصنيع
Pass المقبول

Packing التعبئة والتغليف

Shipping الشحن

الأسلوب العلمى لحل المشكلات :

ولعل من الأهمـية بمكان أن نوضح أن إيجاد حل لـلمشكلات يتطلـب العديد من البحوث والدراسات العلميـة والتى منها بعد التعرف على حقيقة المشـكلات ينبغى القيام بالدراسات التحليليـة لهذه المشكلات ثم ايجاد البدائل لحلها ثم تقيـيمها واختيار الأفضل من بينها لاتخاذ القرار الذى يعتبر محور* العملية الإدارية .

(*) للتعرف على مزيد مـن الشرح الذى يرتبط باتخاذ القرار يمكن الرجوع إلى مرجـعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » - مكتبة عين شمس .

الخلاصـــــة

يعترف اليابانيـون أن من مقومات شخصياتهم التى اكتسبوها نتيجة لفلسفة تربيتهم وتعليمهم أن يفكروا .. ويبحثوا .. ويطلعوا .. ويتعرفوا على تجارب الآخرين ، ومن هذه الحقيقة فإنهم لم يستسلموا لليأس بعد هزيمتهم فى الحرب العظمى الثانية ، بل تعاون رجال الأعمال والحكومة اليابانية من أجل إعادة هيكل الصناعة وإدارة شؤون الحياة فى اليابان ، وبذلوا الجهود المتواصلة من أجل تحقيق نسق جديد ونمط جديد لفنون الإدارة وصولاً إلى الأهداف المنشودة التى تتلخص فى تحقيق النمو الاقتصادى عن طريق التصنيع للتصدير للأسواق العالمية مع التركيز على تحسين الجودة والابتكار المستمر .

والجدير بالملاحظة أن اليابان استدعت الخبراء والمتخصصين للاستفادة منهم ، وكان من بينهم علماء من الولايات المتحدة الأمريكية وهى الدولة التى هزمتهم ، وكان من بين هؤلاء العلماء عالم الإدارة الأمريكى دكتور « وليم ادواردز ديمنج » وغيره ، ومزج علماء اليابان بين تعاليم هؤلاء العلماء والخصائص التى يتميزون بها نتيجة لثقافاتهم وتعاليمهم وتقاليدهم التى يحترمونها ويطبقونها فى جميع أوجه نشاطهم الشخصى ، وعملهم الذى ينتسبون إليه ، مزجوا بين جميع هذه التعاليم وانشأوا لأنفسهم نظاماً خاصاً بهم أطلق عليه العالم نظرية « زد-Z » .

وقد يكون من بين أهم خصائص هذه النظرية حُسن إعداد وتنمية العمالة الماهرة والمنتجة وتطوير قدراتها من خلال نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية ، وأن يتم الإنتاج حسب الطلب ، أى قصر التصنيع على ما يرد من أوامر الإنتاج ، والاحتفاظ بالقدر المناسب من المخزون من

المواد الخام ، والتركيز على المقاييس غير المالية لقياس الأداء والاستفادة من تطورات تكنولوجيا الألكترونيات فى التشغيل الذاتى ، وتشجيع الإبداع والمبادأة والابتكار لكسب ميزة تنافسية فى الأسواق ، وتحقيق الرضاء الكامل للمستهلك .

وقد يكون من بين الأساليب الجديدة التى ابتكروها اسلوب جماعات الرقابة على الجودة التى تستند إلى خصائص الانضباط الذاتى التى يَتَحلّى بها الفرد اليابانى نتيجة لحسن اعداده وفقاً لنظرية زد ، والتى تجعل منه قدوة فى سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره ، وعبادته لعمله ، والحرص على أداء مسئولياته بروح من الجَدّية والإلتزام والتفانى والإخلاص ، هذا بالإضافة إلى أن نظام النقابات فى اليابان ليس بالشكل الذى نعرفه هنا فى مصر ، أو فى الدول الغربية ، حيث أن نقابات العمال فى اليابان لا تقوم على اعتبارات المهنة أو الوظيفة ، وإنما لكل شركة نقابة خاصة بها تتلاحم جهودها مع جهود الإدارة من أجل تحقيق جودة عالية وإنتاجية عالية .

ولعل مساعدة الحكومة اليابانية فى نشر مفهوم الجودة العالية والإنتاجية العالية عن طريق ما تضعه وزارة التجارة والصناعة الدولية من مقاييس يطلق عليها « معايير الصناعة اليابانية » ، والتى تُعتبر من بين العوامل الثقافية الرسمية وغير الرسمية ، قد يكون لهذه المعايير أثرها أيضاً فى تحقيق الجودة ، حتى وإن كانت هذا المعايير لا تفرضها قوة القانون ، إلاّ أن ثقافة المجتمع اليابانى وقِيَمهُ تدفعه طواعية واختياراً إلى تطبيق هذه المعايير ، وتستعين الإدارة فى اليابان من أجل تحقيق هذا الهدف بالعديد من الأدوات العلمية والتى منها الإستعانة بالخرائط والأشكال التى توضح تدفق العمل ، وتداخل المشكلات وأسبابها وإيجاد أفضل الطرق لحلها .

تنبيــــه

* احرص علــى تَفَهُّم واستيـعاب المصـطلحـات باللغـــة الانجليزيـة .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنــك الإسـهاب فــى مناقـشـة القضـايا فــى حـدود معلوماتك التى اكتسبـتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشـــة

* ما هى فلسفة تربية وتعليم الإنسان الـيابانى ؟. وما هى آثارها على الحياة فى اليابان بصفة عامة ، وفى نظم الإدارة اليابانية بصفة خاصة ؟. .
* طبّقت اليابان نظم الإنتاج حسب الطلب عـلى جميع أنشطة الأعمال الخاصة بالإنتاج والشراء والتـسليم . علّق علـى هذه العبارة ، شارحـاً أهم خصائص نظـم الإنتاج حسب الطلب ، وما هى أهدافها ؟ .
* يرى علماء الإدارة أن أساس تقدم اليابان رغم هزيمتـها فى الحرب العالمية الثانية إنما يرجع بالـدرجة الأولى إلى تطبيـقها لنظام الإدارة الـكلية للجودة . عـلّق على هذه العبارة ، ثم اشرح مفهوم نظام الإدارة الكلية للجودة . .
* ناقش مـا يلى مستعـيناً فى ذلك بمـعلوماتك التـى تستوعبـها من دراساتك للـعلوم الإداريـة .

أ) ما هو وجه الخلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الكلية للجودة ؟ .

ب) ما معنى نظم التصنيع المرن ؟ .

ج) ما هو مفهوم وآثار نظم هندسة المنفعة ؟ .

* استنبطت اليابان نُظُماً تستهدف القضاء على عيوب الإنتاج والنزول بهذه العيوب إلى « درجة الصفر » ويطلق على هذه النظم Zero Defect Systems اشرح معنى النزول بعيوب الانتاج إلى درجة الصفر . وموضحاً أهداف هذه النظم ، والأساليب التى تتبعها . .

* اشرح ما تعرفه عن المعيار « Z 8101–1981 » الذى تطبقه دوائر الأعمال عن اليابان .

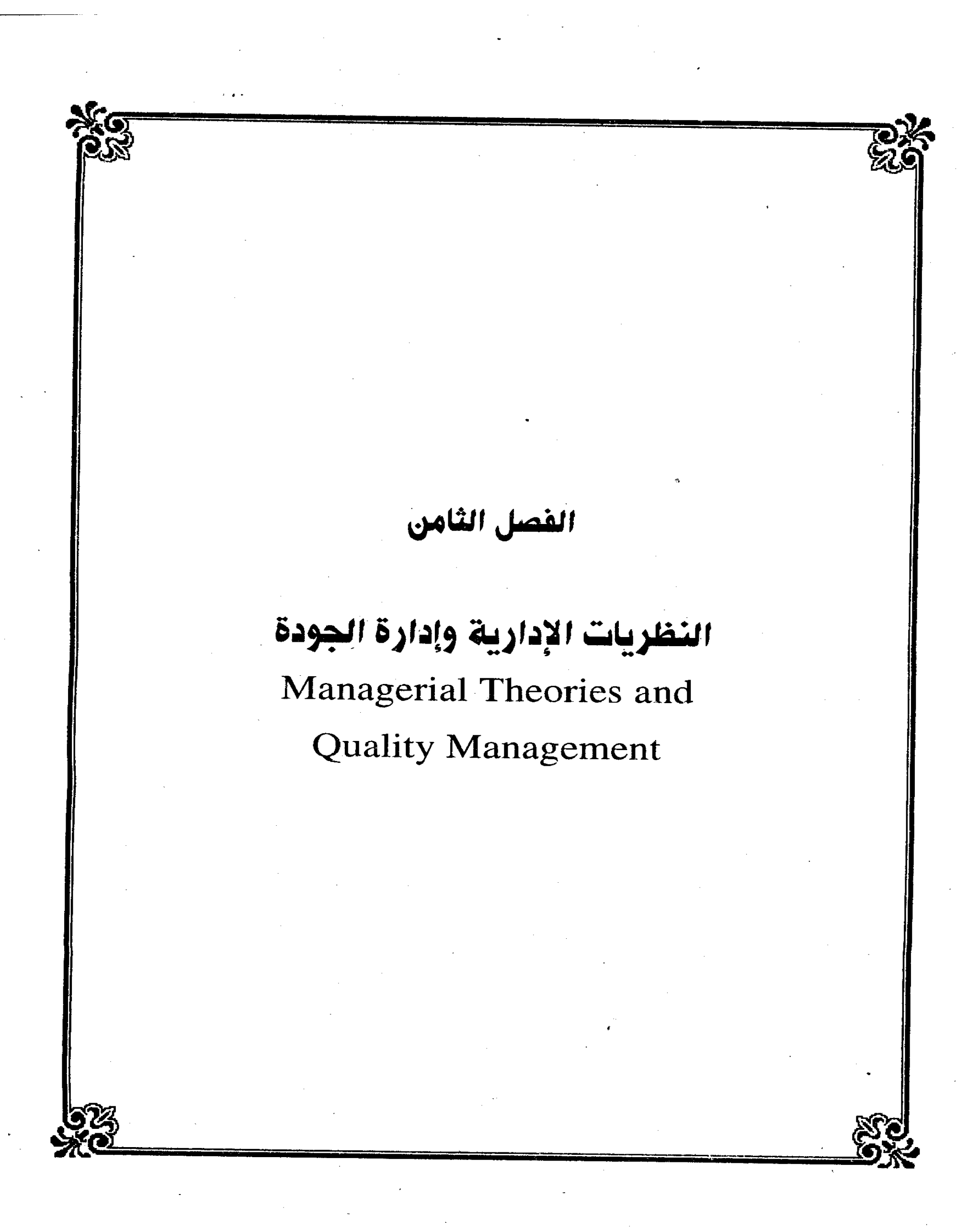
* تستعين ادارة الجودة فى اليابان بالعديد من الأشكال والخرائط التى توضح تدفق العمل . .

علّق على هذه العبارة ، ثم اشرح مستعيناً فى ذلك بأحد الأشكال التى يطلقون عليها « الشكل الشبيه بالهيكل العظمى للسمكة » . .

* من الأساليب التى تلجأ إليها اليابان لتحقيق الجودة التنبوء بالمشكلات والعمل على تلافى وقوعها ، وفى حالة التَعَرُّف على المشكلات تلجأ إلى الأسلوب العلمى لحلها .

علّق على هذه العبارة ، ثم اشرح مستعيناً فى ذلك بأحد الهياكل الإدارية التى توضح الأسلوب العلمى لحل المشكلات .

* اشرح فى إيجاز نظرية « زد – Z » وخصائص الإدارة اليابانية ، وما هى الدروس المستفادة من هذه النظرية بالنسبة لك شخصياً ، وبالنسبة للصناعة المصرية .



الفصل الثامن

النظريات الإدارية وإدارة الجودة

Managerial Theories and Quality Management

النظريات الإدارية وإدارة الجودة

Managerial Theories and Quality Management

مقدمـــة :

من الحقائق الـتى نؤمن بها جميعـاً أن الإنسان هو أساس الحياة علـى هذا الكوكب الصغير ، والذى أصبح بحكم التطور الحضارى والتكنولوجى قرية صغيرة ، على الرغم من وجوه الاخـتلاف بين العديد مـن الدول التى تعيـش فيه من حيـث القيم والتقـاليد وقواعد السلوك وترتيب العلاقات بين الأفـراد وفئات المجتمع ، بل ونظرة كل إنسان إلى نفسه . . وهذه الفروق ترجع أساساً إلى ما أحاط ويحيط بكل دولة من مؤثرات وظروف طبيعية وجـغرافية وتاريخية وفكريـة ودينية واجتماعية . . إلى غـير ذلك من الفروق . وهى ظروف ومؤثـرات تختلف فيمـا بينها من حيث الأهـمية ، وقد تتطور إلـى مرحلة جديدة تحت تغير تلك الظروف .

ومن الحقائق التى نؤمن بها أيضاً تأثير العلم الذى يتقدم فى بعض الأمم على الأمم الأخرى بحيث تقـوم بعضها بدور « المُعطى » ، بينـما تقتصر مهمة البـعض الآخر على دور « المُتَلَقِى » آخذين فى الاعتبار دورة الحضارة منذ فجر الـتاريخ ، فلا يسير تيار انتقال الحضارة فـى اتجاه واحـد . . بـل عادة يتم هـنا تبادل ولو غـير متكـافىء بين مخـتلف الأطراف . . وظاهرة التـبادل هذه نجدها فى ميدان العـلم على هذا النحو كـما نجدها فى غيرها من الميادين .

وإذا كان من بين الحقائق التى نشعـر بها جميـعـاً ونُحِسها تلك الحقيقـة التى تقـول « إن من لا يملك قوت يومه لا يملك إرادته » . . وأنه « لا توجد صداقات دائمة . . ولا عداوات دائمـة . . إنما توجد مصالـح ومنافع دائمة » . . كـل هذا دفع القيادات الـواعية المسئولة أن تنادى بالإنتاج . . وزيادة الإنتاج . . وجـودة الإنتاج . . والعمل على تغيير

الأوضاع وذلك بتنقيتهـا مما علق بها من أمور يعتقد فسادها وتسـببها فى عجز الأمة عن التقدم والرقى .

وفى سبيل المشاركـة فى إحداث التغيير نحو الأفضل ، نُقدم فـى إيجاز فكر بعض العلماء الذيـن بحثوا فى أهمية العمـل فى تطوير الحياة وتوفير الإنـتاج ، وفى إعادة بناء المنظـمات على أساس قـوى متـين تسـود فيـه عوامـل الرضا النفـسى وتحقيـق أهـداف المنظـمات . . أما عن مدى الأثـر الذى تتركه مـثل هذه الأفكار ، فـإنه يختلـف حسب الظروف ، وكثيراً ما يصـعب التنبوء به مقدماً . . فقد تجد بعض المنـظمات طريقها إلى الإصلاح ، وذلك إذا ما دعتها القيادات الإدارية المسئولـة واستجابت لها القوى الوظيفية وأحسنت تنفيذها فى إطار من المبادلات العلمـية والتدريبية والثقافية . . الخ . فضلاً عن التفاعـل من الناحية الـتنظيمية والإداريـة بين مختلف الإدارات والأقـسام التى يتضـمنها الهيكل التـنظيمى للمنظمـة ، والملاءمة بين ظروف المنظمة وظروف المجـتمع الذى تحقق نشاطهـا فيه ، بالإضافة إلى الـعمل المستمـر من أجل حل المشكلات ، وبـذلك تُسهم المنظمات فى تدعيم كيانها الاجتماعى والثـقافى ، خاصة وأن عالمنا المعاصر يعانى كثيراً من المخاطر التى تتهـدده ، كأخطار الفقر والبطالة والفروق الشاسعـة بين العالمين المتقدم والمتخلف ، وتـزايد الأسلحة المدمرة ، وتفاقم المـشكلات السياسية ، فضـلاً عن انتشار روح الاستهتار بالقيم والمثل وتزايد الشعور لدى الأفراد بالشك وعدم الاستقرار .

لماذا نظريات للدوافع :

إن من بين الأمور التى تدور على ألسنة النـاس فى العديد من المجتمعات . . ما هذا الذى يحدث ؟ . . لمـاذا يتصرف الناس كمـا يتصرفون ؟ . . ما هى الأسـباب والدوافع التى جعلت الناس يَتَغيرون ؟ . . ولماذا تتغير مشاعر الناس من حالٍ إلى حال ؟ . . هل أصبح الناس مـاديون ؟ . . هل حقاً لا توجد صداقات دائمـة ، أو عداوات دائمة ، إنما توجد مصالح ومـنافع متبادلة ؟ . . ولماذا أصبح الـكثير من الناس يتطلـعون إلى ما هو فوق إمكاناتهم وقدراتهم ؟ . . ألا يوجد سبـيل لتصحيح الأوضاع ؟ . . أين أهل الفكر

والرأى فى هذا الواقع الذى نعيش فيه ؟ . . إذا كانت المجتمعات تعرف أن سبيلها إلى البقاء هو الإنتاج . . فما هو السبيل لتحقيق الإنتاجية ؟ . . وهل الإنتاجية كم . . أو كيف ؟ . . إلى غير ذلك من التساؤلات التى تعتمل فى ضمير كل إنسان مسئول ، ويبحث ويدرس لكى يتعرف على طريق الاصلاح المنشود .

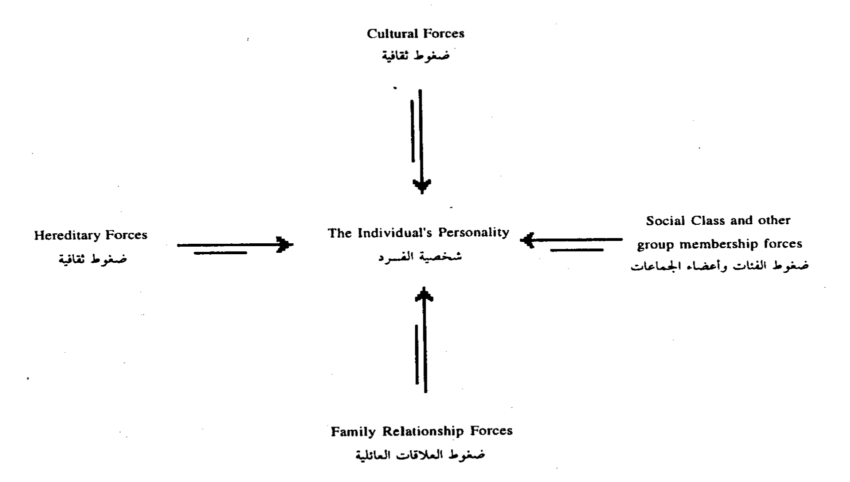
والحقيقة أن هذه التساؤلات لم تكن فى يوم من الأيام غائبة عن أذهان وعقول العلماء ، والمراجع العلمية حافلة ببحوثهم وآرائهم ونظرياتهم ، ويكاد يجمع هؤلاء العلماء ، سواء أكانوا من علماء الإدارة أو النفس أو الاجتماع أو علوم الإنسان أو علم الاقتصاد أو علم السياسة أو غيرهم من العلماء والباحثين . . إن الطريق الصحيح يبدأ من التعرف على الأسباب والدوافع . . وهذا يتطلب فهم الناس . . وفهم الناس يتطلب التعرف على واقعهم الذى يعيشون فيه . . وهناك إجماع من العلماء على أن بين الأسباب التى تقف عائقاً أمام حسن ادارة الناس هو فى عدم الفهم الحقيقى للظروف والأسباب والدوافع التى تحكم سلوكهم وتصرفهم . . وبالفهم يحاول العلماء استنباط الآراء والأفكار والنظريات لضبط سلوك الناس وتحقيق الأهداف الإنتاجية .

من اجل فهم الناس ينبغى التعرف على شخصيتهم

ولذلك . . لا ينبغى لأى مدير أن يتغاضى عن التعرف على شخصية الفرد ، أو اعتبار شخصية الفرد عامل غير هام ، ويقرر بسهولة أن هذه الشخصية تم اعدادها خارج المنظمة . إن سلوك أى موظف لا يمكن فهمه دون أن تأخذ فى الاعتبار مفهوم الشخصية . .

No manager should conclude that personality is an unimportant factor in workplace behavior simply because it is formed outside the organization. The behavior of an employee cannot be understood without considering the concept of personality.

Some Major Forces Influencing Personality
بعض الضغوط الرئيسية ذات التأثير على الشخصية



ويرى علماء الإدارة أن شخصية الفرد تتأثر بالعديد من الخصائص والميول ، والمزاجات التى اكتسبت دلالتها وأهميتها من العوامل الوراثية والاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى الظروف المحيطة .

An individual's personality is a relatively stable set of characteristics, tendencies, and temperaments that have been significantly formed by inheritance and by social, cultural, and environmental factors.

ولعل المعانى السابقة هى التى أدت إلى العديد من البحوث التى توصلت إلى العديد من النظريات ، التى نعرض فيما يلى بعضها على سبيل المثال ، وجميع هؤلاء العلماء تعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم داخل المنظمات . . وجميعهم بحثوا فى :

لماذا يتصرف الناس كما يتصرفون فى المنظمات ؟ . .

Why people behave the way they do in organizations ?

وجميع هـؤلاء العلماء كانوا ومـازالوا يبحثون فـى . . ما الذى تستطيـع أن تقدمه حركة العلاقات الإنسانية من نظريات السلوك التنظيمى لتنمية المنظمات ؟ . .

How did he Human Relations Movement Contributes to the Development of Organizational Behavior Theory ?

لقد أوردنا فـى مرجعنا « الإدارة بين الـنظرية * والتطبيق » أنه يمـكن أن نعبر عن العلاقة بين الأداء والقدرة والدوافع فى المعادلة الآتية :

الأداء = القدرة × الدوافع

وطبقاً لهذه المعادلة ، فإن الأداء تكون قيمته تساوى صفراً إذا غابت القدرة أو غابت الدوافع .

وطالما أننا إذا أردنا الحصول على العامل الماهر وعرفنا أن ذلك لا يتوقف على تمرينه بقدر ما يتوقف على استعداداته ، فطبقـاً لذلك فإن الإختيار الصحيح يكون له دون شك أعظم الأثر فى زيادة الإنتاج .

Proper selection alone would increase production.

وحتى نكون على بينة من فهم هذه المصطلحات - نوضح الآتى :

اصطلاح القدرة Ability يشير إلـى إمكانيات الشـخص فى الأداء بينمـا اصطلاح الأداء Performance يشير إلى ما يفعله الشخص تحـت الظروف التى يعمل فيها ، أما كيـف يعمـل الشخـص فى وظيـفته ؟ فـإن هذا يتـوقف علـى قدرته ، وعـلى رغبـاته Willingness أو دوافعه Motivation .

(*) رجاء التكرم بـالرجوع إلى مرجعنا « الإدارة بـين النظرية والتطبـيق » ، الناشر : مكتبـة عين شمس ، ١٩٧٦ ، صفحة ١٧٢ وما بعدها . .

ولعل هذه المعادلة تضع على عاتق المستويات المسئولة عن إدارة الأفراد عبئاً كبيراً فيما يتعلق بحسن اختيار القوى الوظيفية . . فمما لا شك فيه ، أنه ينبغى على إدارة الأفراد أن تبذل أقصى ما لديها من إمكانات من أجل التعرف على كل ما يحيط بالأفراد الذين يرشحون للعمل فى المنظمة . . ما هى ظروف حياتهم . . وما هى أبرز السمات التى يتصفون بها ؟ . . ما هي اتجاهاتهم فى الحياة ؟ . . ما هى الأسباب والدوافع التى تحفزهم على السير فى الاتجاهات التى يفضلونها ؟ . . ما هي الظروف التى نشأوا فيها ؟ ما هو أثر الظروف البيئية التى نشأوا فيها على شخصياتهم ؟ . . هل هناك تعارض بين الظروف البيئية الحالية التى تحيط بحياتهم ، والظروف البيئية للعمل الذى سيلتحقون به ؟ . . هل لدى المرشح الملكات والقدرات التى تجعله قادراً على العمل ؟ . . وهل لديه فى نفس الوقت الرغبة والاستعداد والقدرة على العمل مع الآخرين ؟ . . هل يوجد بالنسبة لسابق تجاربه فى الحياة سواء أكانت علمية أو اجتماعية ما يلقى ضوءاً على سلوكياته التنظيمية ؟ . . وهل هناك ما يمكن استكشافه بالنسبة لأدائه فى إطار ديناميكية النشاط الذى مارسه ؟ . .

لقد أثبت البحث العلمى فيما يتعلق بالدراسات التحليلية لبعض الزعماء وغيرهم من الأشخاص ، أن شخصياتهم تَشكّلت جزئيا من خلال التجارب فى سن مبكرة ، وأن الظروف البيئية التى ينشأ فيها الأطفال تترك بصماتها وآثارها عليهم فى مستقبل حياتهم .

وفى إيجاز شديد فإنه ينبغى على المديرين أن يتفهموا نظريات الدوافع ، ويستخدمونها فى تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً للظروف التى تتناسب مع أوضاع ومواقف القوى الوظيفية . فهناك مثلاً نظرية التوقعات والتى يشبهها بعض علماء الإدارة بالقصة الموسيقية المشهورة « بيجماليون » والتى أوضح فيها الكاتب الساخر برنارد شو أنه أمكن من خلال التعليم والتدريب تحويل بائعة زهور من عامة الناس إلى الفئة التى تنتمى إلى الطبقة الراقية ، وقد أطلق علماء الإجتماع على هذا الأسلوب « تأثير بيجماليون Pygmalion Effect » .

« إن من بين الأشياء التى توضحها نظريات الدوافع للمديرين » هى أنه ينبغى على المديرين قبل تحفيز القوى العاملة ، أن يتفهموا جيداً أهدافهم ، وما يحبونه ، وما يكرهونه ، بالإضافة إلى احتياجاتهم . . وكيف يحصل المديرون على هذا الفهم ؟ . .

إن المديرين من وجهة النظر النموذجية لديهم بعض المعرفة عن اهتمامات الموظفين سواء فى العمل أو خارج العمل ، وهذه المعرفة يمكن ضمها إلى بعضها خلال فترة زمنية للحصول على رأى جيد يمكن من خلاله التعرف على ما سيكون حافزاً لشخص معين .

People seek to reduce various need deficiencies. Need deficiencies trigger a search process. For ways to reduce the tension caused by the deficiencies. A course of action is selected, and goal (outcome)–directed behavior occurs. After a period of time, managers assess that behavior. The performance evaluation results in some type of reward or punishment. Such outcomes are weighed by the person, and the need deficiencies are reassessed. This, in turn, triggers the process, and the circular pattern is started again.

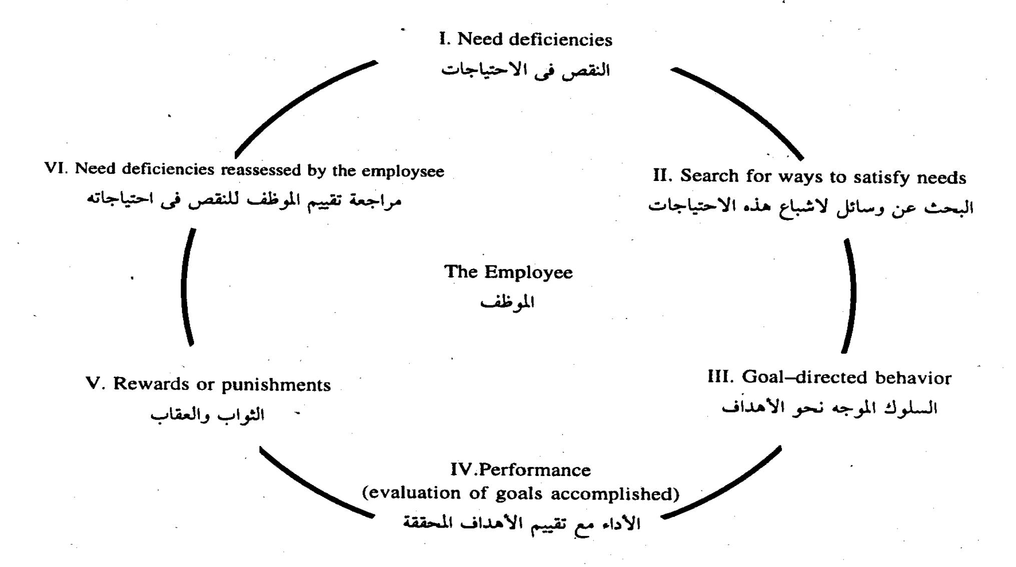
وفيما يلى هذا النص باللغة الإنجليزية :

One of the things motivation theories clearly tell managers is that before they can really motivate their workers, they must have a good understanding of each worker's goals, likes, dislikes, and needs. How is the manager to get this understanding ?

Managers typically have some knowledge about employees interests both on and off the job and this can be pieced together over a period of time to get a pretty good idea of what will motivate a given employee.

Regardless of the method used, it is obvious that this activity is going to require a substantial amount of the manager's time.

The Multivational Process : An Initial Model
نموذج للعملية الدافعية



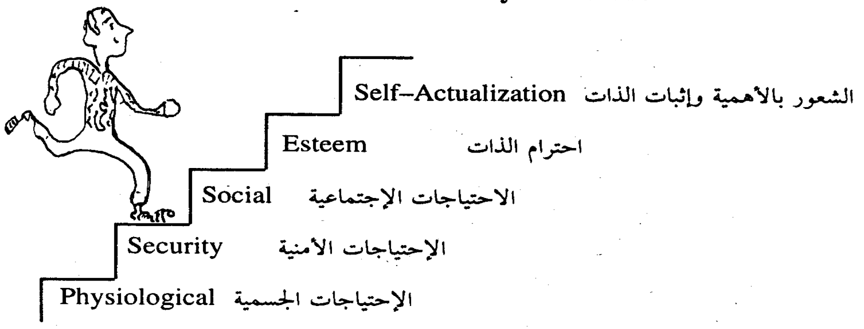
يرى العلماء أن الناس تسعى نحو تحقيق العجز فى احتياجاتهم ، وهذه الرغبة فى تحقيق العجز تقدح زناد الفكر نحو البحث عن وسيلة لتقليل التوترات الناجمة عن العجز ، ولذلك تتخير منهجاً للعمل وهدفاً توجه سلوكها نحو تحقيقه ، وبعد فترة من الزمن يقوم المديرون بتقديم هذا السلوك ، وتقييم الأداء ينجم عنه نوعاً من الثواب والعقاب ، وهذه النتائج يقيمها الشخص ، ويعاود تقييم العجز فى احتياجاته ، وهذا بدوره يقدح الزناد من أجل ايجاد وسيلة لسد هذا العجز ، وتعود الدورة ثانية من حيث بدأت .

وفى الصفحات التالية نستعرض فى إيجاز بعضاً من نظريات الدوافع على سبيل المثال ، وعلى الراغبين فى مزيد من المعرفة أن يرجعوا إلى العديد من المراجع التى أصدرها أساتذة الجامعات المصرية ، بالإضافة إلى المراجع الأجنبية التى يصعب على الإنسان حصرها ، والتى ذكرنا البعض منها عند الإستناد إلى آرائهم أثناء عرض بعض أفكارهم .

ونرجو أن يكون واضحاً أن هؤلاء العلماء الذين بذلوا الجهود العلمية من أجل استنباط نظريات تستهدف دراسة الواقع والانتقال به تدريجياً نحو الأهداف المقررة . . تتلخص فى محاولة تحقيق الرضاء النفسى لدى العاملين ، والتقاء أهدافهم مع أهداف المنظمات التى ينتمون إليها ، وصولاً إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين لتحقيق الجودة ، والإسهام فى تحقيق النمو الذى يرتبط به مستقبل العاملين ومستقبل المنظمات ، وتطور البيئة التى ينبغى مراعاة كافة العوامل والتى تسهم فى تحقيق رضاءها ونموها .

هرم مازلو للاحتياجات

Maslow's Hierarchy of Needs



من الأمور الجديرة بالملاحظة أن علماء الإجتماع والإدارة قاموا بالعديد من البحوث والدراسات التى ترتبط بسلوك الإنسان والأسباب والدوافع التى تؤدى إلى أن يتصرف الإنسان بأسلوب أو طريقة معينة ، وأكدوا على أهمية الدراسات التحليلية للتعرف على أى نوع من أنواع السلوك الإنسانى ، حيث أنه من أصعب الأمور أن تتوقع ما يمكن أن يفعله أى إنسان دون أن يكون لديك معرفة حقيقية وموضوعية لأسباب سلوكه وتصرفه ، وكما يقول بعض علماء الإدارة . . « من الصعب توقع ما يمكن أن يفعله الناس إذا كنت لا تفهم لماذا يفعلون ما يفعلون الآن ؟ » .

ويرى الكثير من علماء الإدارة أن يتحكم فى سلوك الناس العديد من الأسباب والتى منها العوامل الوراثية ، والخبرات السابقة ، والأدوار الإجتماعية وأنظمة الثواب والعقاب . . الخ .

غير أنه يمكننا القول بصفة عامة أن « هرم مازلو للاحتياجات » يعتبر من أهم النظريات وأكثرها شيوعاً فيما يتعلق بالدوافع الإنسانية . . فالإنسان تحركه إحتياجاته . .

هذه الإحتياجات هى التى تدفعه إلى السلوك والتصرف . وفى رأى مازلو * أن هذه الإحتياجات تحدث فى تسلسل هرمى ، وكلما استطاع الإنسان أن يشبع حاجة من حاجاته . . تطلع إلى إشباع الحاجة الأعلى منها . . وهكذا وفقاً للتسلسل الذى يعبر عنه الشكل الموضح أعلاه .

وفيما يلى نوضح فى إيجاز مفهوم تسلسل هذه الإحتياجات من قاعدة الهرم حتى قمته :

الإحتياجات الجسمية : Physiological

وهذه الإحتياجات تشكل أساس بقاء الإنسان حياً ، أو ما نطلق عليها ضرورات الحياة ، كالمأكل والمشرب والملبس ، والمسكن ، والجنس ، والنوم .

الإحتياجات الأمنية : Safety – Security

تتعلق الإحتياجات الأمنية بشعور الإنسان بالأمن والأمان ، ومن بين هذه الإحتياجات اطمئنان الإنسان على جسده ، وراحته النفسية والتى منها الإستقرار الوظيفى ، وعلى وجه الخصوص عند حدوث متغيرات فى النظام الإقتصادى .

الإحتياجات الإجتماعية : Belonging or Social

ترتبط هذه الإحتياجات بممارسة الحياة الإجتماعية وما يترتب عليها من انتماءات وعلاقات مثل صلات التعارف والصداقة ، والحب والود ، وتكوين الأسرة ، والانتماء إلى المنظمات والهيئات كالأندية الرياضية والجمعيات العلمية ، أو النشاط التطوعى لنفع الآخرين والمجتمع .

(*) A.H. Maslow, "Motivation and Personality" New York : Harper, 1954.

ولمزيد من الدراسة نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » ص ١٣٥ وما بعدها ، فيما يتعلق بمدرسة العلوم السلوكية ومدرسة النظام الإجتماعى . الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧ .

احترام الذات : Esteem and Status or Ego

تقترن احتياجات احترام الذات بما يؤديه الإنســان من دور فى إطار الهيكل التنظيمى الذى ينتمى إليه ، ومسئوليات العمل التى يـتحملها وقدرته على استنباط أساليب الإبداع والإبتكار التى تعتـبر إضافـة إلى ما سبق ، وتجعله يشعر بقـدرة فى الوسط الذى يعمل فيـه ، وتؤهله جهوده الممتازة إلى الترقى صعداً فى سلم المسئوليات والسلطات .

الشعور بالأهمية وتحقيق الذات : Self–Actualization

ترتبط هذه المرحلة باشباع قمة احتياجات وتطلعات الإنسان نحو تحقيق أقصى أهدافه أو « أمنية حياته » .

"The need to reach one's ultimate goals in life, the need to fulfill one's own desting".

ووفقاً لنظرية الاختلافات الفردية فى علوم الإدارة فإن هذه الحاجة . . أو هذه الأمنية تختلف من شخص إلى آخر .

نظرية عالم الإدارة س.ب. الدرفير : Alderfer's ERG Theory

قد يكون من الأهمية أن نوجه نظر الباحـثين فى علوم الإدارة إلى أن البنيان الهرمى لاحتيـاجات الإنسان وفـقاً لنظريـة « مازلو » ، قد دفع بـعض علمـاء الإدارة إلى إجراء بحوث ودراسات علمية للـتأكد من صدق هذه النظرية وإمكانية تعميم تـطبيقها فى الحياة العملية ، ومنهم عالم الإدارة س.ب. الدرفير C.P. Alderfer الذى أوضح أنه يصعب تعميـم هذه النظرية عـلى جميع الناس ، حـيث أن « مازلو » يقتـرح أن هذه الحاجات تحدث فى تـرتيب هرمى ، أى أن أحـدها لا يدفع ولا يحـرك السلوك إلا إذا تم تلـبية المستوى الـذى يسبقه ، غير أن هـذا النموذج لا يمكن الـتعرف من خلاله علـى توقعات السلوك لـدى الأفراد ، موجهاً النظـر إلى أن الأبحاث العلـمية تثبت أنه يـوجد من بين

الأفراد من يضع ملكة الخلق والإبداع فى مقدمة إحتياجاته .. وهناك آخرون يضعون احترام الذات فى مقدمة احتياجاتهم .. وهكذا تتفاوت رغبات الأشخاص فيما يتعلق بإشباع الإحتياجات التى يريدونها .

وأطلق الدرفير على نظريته « E.R.G. Theory* » .. وهذه الحروف تشكل أول الحروف فى الكلمات التى تعنيها مضمون النظرية ، حيث يرى أن هناك ثلاث احتياجات أساسية للإنسان :

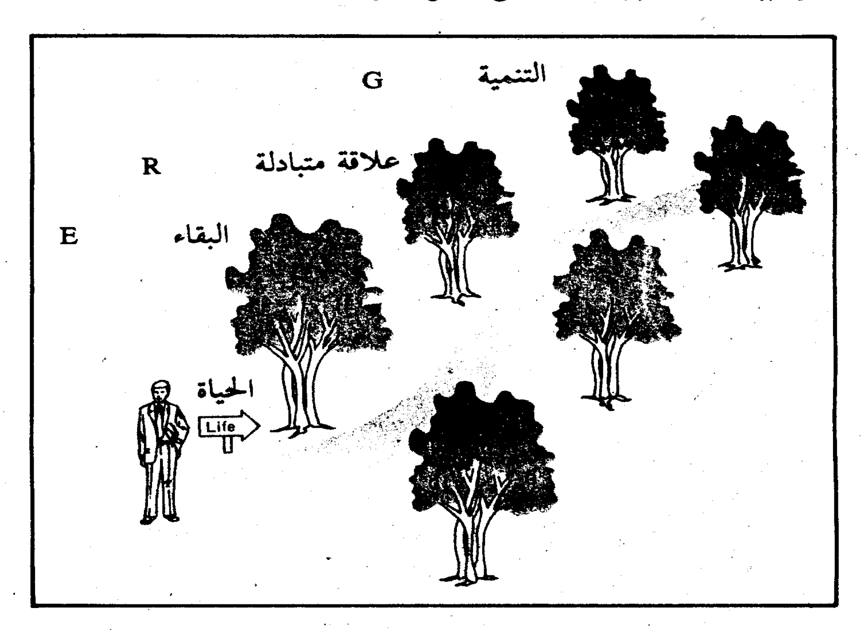
فالحرف الأول من الكلمة الأولى (E) هو اختصار كلمة Existence وتعنى باللغة العربية البقاء .. والبقاء والإستمرار فى الحياة يتطلب إشباع الحاجات التى ترتبط باستمرار الحياة الجسدية Needs associated with physical survival ، وهذه الإحتياجات هى التى يرى العالم مازلو أنها تتعلق بالإحتياجات الجسمية والأمان ، مثل الحصول على الأجر ، والأمن والأمان فى العمل ، والمنافع التى تعود على الشخص من انتمائه للمنظمة التى يعمل فيها .

والحرف الأول من الكلمة الثانية (R) هو اختصار كلمة Relatedness وتعنى باللغة العربية الرغبة فى تحقيق علاقات ذات معنى مع الآخرين The desire for meaningful relationships with others وهذه الرغبة تتضمن الاحتياجات التى أوردها مازلو تحت الاحتياجات الإجتماعية واحترام الذات ، مثل روابط الصداقة وآثارها ، ومدى قبول الشخص من زملائه ومعاونيه والآخرين على وجه العموم .

والحرف الأول من الكلمة الثالثة (G) هو اختصار كلمة Grow وتعنى باللغة العربية التنمية ، ورغبة الشخص فى الإستقرار والحرية ، وتنمية موارده بالقدر الذى يفى باحتياجات طموحاته Desires for personal independence and competence .

(*) An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, Organizational Behavior and Human Performance, 1969.
Also See : C.P. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth (New York, Free Press, 1972).

وهذه الإحتياجات ما يعنيها مازلوا عند حديثه عن الاحتياجات التى تتعلق بالشعور بالأهمية وإثبات الذات ، وقد تكون هذه التسمية التى أطلقها ألدرفير وهى التنمية تعبيراً عن الإستمرار والنمو ، وتنمية مهارات جديدة لتتحمل مسئوليات إجادة المتغيرات التى تستعين بها المنظمات لإثبات قدرتها فى ميادين دوائر الأعمال .



نظرية عالم الإدارة س. ب. ألدرفير Alderfer's ERG Theory .

نظريــة هيرزبيرج ذات العاملَيْن

Hersberg's Two-Factor Theory

قد تكون الـدراسة التى قدمهـا فردريك * هيرزبـيرج وزملاؤه ب. موسـنر ، ب. سندرومان فى عام ١٩٥٩ ، تحت عنوان « الدوافع نحو العمل » .. بالإضافة إلى البحث الذى نشـره هـيرزبيرج فى دورية جامعـة هارفارد ** لإدارة الأعمـال رقم ٤٦ فـى عام ١٩٦٦ ، تحت عنـوان « مرة ثانية .. كـيف تقوم باثارة دوافـع القوى العامـلة » وذلك للدفاع عن الـدراسة التى توصلوا فيـها إلى نظرية أطلقـوا عليها « نظرية هـيرزبيرج ذات العاملين » .

فقد أجرى هيـرزبيرج وزملاؤه بحوثاً ودراسات عن طـريق المقابلة الشخـصية لعدد ٢٠٠ شخص من المهنـدسين والمحاسبين ، وكانت المقابلات تدور حـول موضوع العلاقة بين المعنويات والإنتاجية ، وخلصت الدراسات إلى أنه عندما يصف الأفراد العوامل التى سببت لهم الرضا فى العمل فإنهم يتحـدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التى اتفقوا على تسميتها « بالدوافع Motivators » ، وعندما يصف الأفراد العوامل التى سببت لهم عدم الرضا فى العمل فإنـهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العـوامل التى اتفقوا على تسميتها « بالصحية Hygines » .

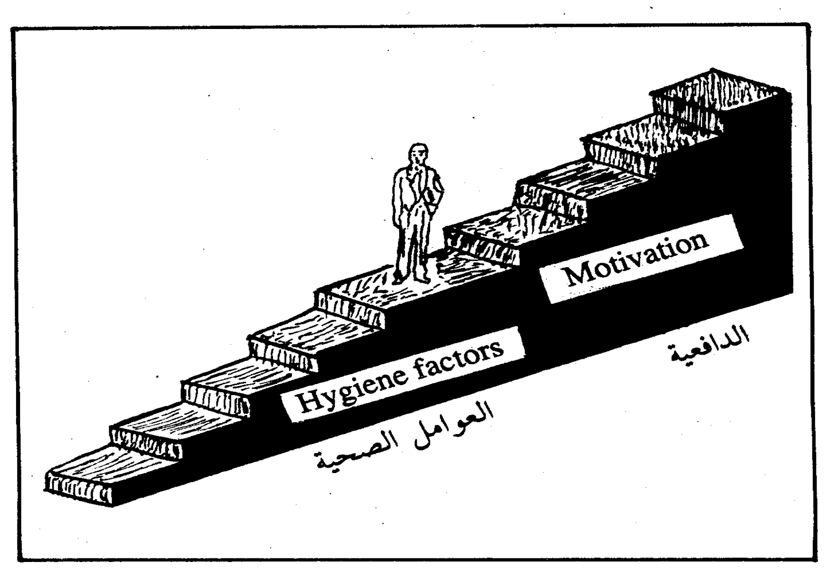
وتتألف الدوافع عموماً من عناصر تتعلق مباشرة بالعمل الذى يقوم به الناس ، بينما تتعلق العوامل الصحية بالبيئة التى يتم فيها العمل .

وقد أثبتـت الدراسة أيضاً أن العوامـل التى أطلقت عليـها نظرية هيرزبـيرج عوامل صحية ، أن هذه الـعوامل وإن كانت فى حد ذاتهـا مُهمَّة فإنها من الجوانب التـى ينبغى

(*) Fredrick Herzberg, B. Mausner and B. Synderauman, "The motivation to work" (New York, Wiley 1959).

(**) Fredrick herzerg, "One More Time : How Do You Motivate Employees", Harvard Business Review 46, (January, February, 1968).

توافرها فى أى بيئة من بيئات العمل لتحقيق وتهيئة المناخ المناسب للعمل ، ومن هذا المنطلق فإنها لا تحفز القوى العاملة على بذل مزيد من الجهود للارتفاع بمعدل الإنتاجية ، وأنه إن جاز أن يكون للعوامل الصحية أى أثر فى زيادة الإنتاج ، فإنه يكون فى الغالب الأعم ضئيلاً وموقوتاً وقليل الأثر .



نظرية هيرزبيرج ذات العاملين The Two–Factor Theory .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنه فى ضوء هذه البحوث والدراسات يرى هيرزبيرج فى نظريته « ذات العاملين » أن الشركات فى الماضى لم تستطع أن تحفز القوى العاملة وتدفعها إلى مزيد من الإنتاجية ، وذلك بسبب أنها اعتمدت اعتماداً كبيراً على العوامل الصحية ، وأن هذه العوامل على الرغم من أنها تُقَلِّل من عدم الرضا الوظيفى أو قد تُحَسِّن من المعنويات ، إلاَّ أنها فى الواقع لا تؤثر فى عملية الحفز أو الدوافع لدى

القوى العاملـة . كما تقرر هذه النظرية أن الـدوافع والعوامل الصحية عوامـل مختلفة ، ومن هذا المعنى فـإنها ليست متناقضـة ، وبذلك يمكن للقوى العامـلة أن تكون « راضية وغير راضية » فى نـفس الوقت . . فالقوى العاملة تشـعر بالرضا نتيجة لطبـيعة العمل الذى تؤديه ، وتشعر بعدم الرضا نتيجة لظروف البيئة التى تعمل فيها .

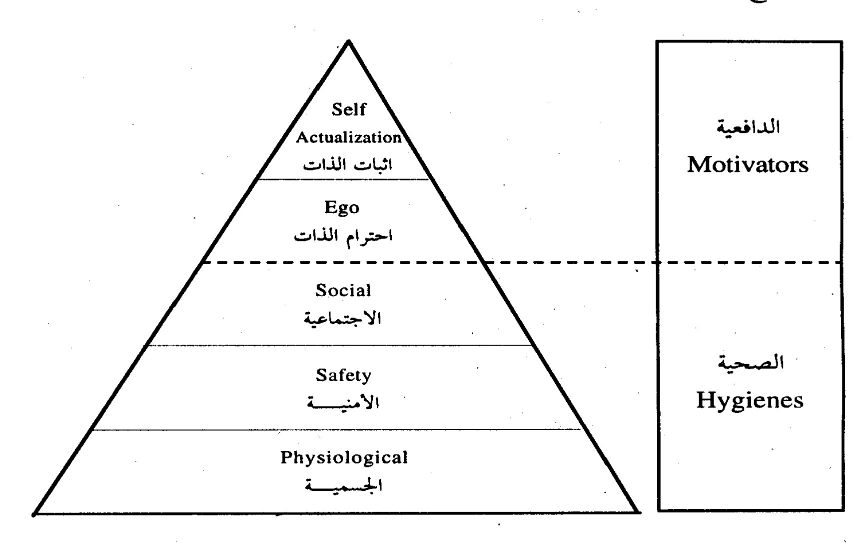
وفيمـا يلى نورد جدولاً يـوضح عوامل الدوافع ، والـعوامل الصحـية وفقاً لنـظرية هيرزبيرج :

العوامل الصحية	Hygienes	العوامل الدافعية	Motivators
١) سياسة الشركة الإدارية	Company policy, administration	١) الانجـــــاز	Achievement
٢) الاشراف الفنى	Technical supervision	٢) المعرفـــــة	Recognition
٣) علاقات الأفراد	Interpersonal relations	٣) التقـــــدم	Advancement
٤) الأجور	Salary	٤) العمل نفســه	Work itself
٥) الأمان	Job security	٥) احتمالات النمو	Possibility of growth
٦) الحياة الشخصية	Personal life	٦) المسئوليـــــة	Responsibility
٧) ظروف العمل	Working conditions		
٨) الامتيازات	Fringe benefits		
٩) المركز الإجتماعى	Status		

ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من علماء الإدارة من يرون وجود علاقة قوية بين « هرم مازلو للاحتياجات » وبين « نظرية هيرزبيرج ذات العاملين » . . حيث أنهم يرون أن العوامل الصحية التـى ترتبط بالبيئة والتى يؤكد هيرزبيـرج بأنها عديمة الأثر فى دفع القوى الـعاملة نحو مـزيد من الإنتاجيـة . . هذه العوامل الصـحية تعادل الإحتـياجات الجسمية التى تُشكِّل بقـاء الإنسان حياً ، والإحتياجات الأمنية والإحتيـاجات الإجتماعية وفقاً لسلم ترتيب الإحتياجات عند « مـازلو » . . وأن هناك اتفاقاً على أن الدوافع ترتبط ارتباطاً قوياً بمرحلة احتياجات تحقيق وإثبات الذات أى تلبية حاجات المرحلة العليا .

ولعل هذه المعانى كانت من بين الأسباب التى دفعت هيرزبيرج أن يقرر فى جدوله الذى يوضح عوامل الدوافع احتمالات النمو التى تعتمد على الإثراء الوظيفى كأحد الطرق لحل مشكلات القوى الوظيفية ، فهذا الحل يترتب عليه بالتالى زيادة المسئولية وهى من العوامل الدافعية التى أوردها فى جدوله حيث أنها تتيح فرص الإنجاز وتهيئ فرص جذب الاحترام والتقدير الشخصى للقوى العاملة .

وفيما يلى نورد هيكلاً يوضح دراسة مقارنة لسلم الإحتياجات عند مازلو وهيرزبيرج .



A Comparison of Maslow's Need Hierarchy and Herzberg's Two–Factor Theory

ويرى بعض علماء الإدارة * أن هناك العديد من المديرين والجامعيين الذين يقبلون النظريتين ، وقد يبدو هذا غير منطقى من النظرة الأولى ، إلاّ أنه تبقى حقيقة أن هناك العديد من الأشخاص الذين لم يُفْصِحوا عن افتراضاتهم الشخصية فيما يتعلق بدوافع العمل قبل تقييم النظريات ، وبالتالى فإن القبول العام لهذه النظريات يعتمد على سهولة تفهمها أكثر من الإعتماد على التفكير الواضح .

وفيما يلى النص :

Many managers and academics seem to accept both theories. While this may not be quite so illogical as it appears at first glance, the fact remains that many individuals apparently have not clarified their own assumptions about work motivation prior to assessing the theories. Thus, the popular acceptance of these motivation theories may be based more on ease of understanding than on clear thinking.

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى مرجع المنظمات : السلوك للعالمين جراى وستارك (سبق ذكره) .

نظريــة ماكليلاند لدوافع الإنجاز

McClelland's Achievement Motivation Theory

من بين البحوث العلمية التى أُجريت للتعرُّف على دوافع الانجاز ، بحث أُجرى فى عـام ١٩٣٠ ، أجـراه العـالـم ر. مـوراى R. Murray أطـلق عـليـه : Thematic Apperception Test (TAT) .

ويمكن القول أنه اختبار نستطيع التعرف من خلاله على الأفكار الرئيسية التى يدركها الشخص وتعتمل فى عقله ونفسه عن طريق تداعيات المعانى عند الارتباط ببعض العوامل الخارجية كـما هو الحال فى الاختبارات الـتى أجراها « موراى » حيث كان يـعرض لكل شخص عشرين صـورة ، ويطلب منه النظر إليـها ، ثم يكتب قصة مثيـرة مستوحاة من استعراضه لهذه الصور * .

"Twenty pictures were shown to subjects who were asked to make up a dramatic story about each one".

والسؤال الـذى كان يطرحـه يقول . . ما الذى يـجرى فى الصـورة ؟ . . ما الذى يجرى ؟

"What is going on in the picture .. What is going on ?".

(*) لمزيد من الدراسة نرجو التكرم بالرجوع إلى :

(1) D.C. McClelland et al., The Achievement Motive (New York : Appleton – Century ≠ Crofts, 1953).

(2) D.C. McClelland, "That Urge to Achieve", Think (Published by IBM, 1966).

(3) A.M. Harrell and M.J. Stahl, "A Behavioral Decision Theory Approach for Measuring McClelland's Trichotomy of Needs". Journal of Applied Psychology, 66, 1981.

وتوضح المراجع العلمية أن البحوث والدراسات التى أجراها موراى استطاعت التعرف على ما يقرب من عشرين من الاحتياجات الأساسية التى تلعب دوراً فى تَحْريكْ ودَفْع الناس .

"About twenty basic human needs that motivated behavior could be identified".

وفى بداية عام ١٩٥٠ قام العالم ماكليلاند ومعاونوه ببحوث مستفيضة ومتعمقة على ثلاثة من هذه الاحتياجات :

القـــوة	Power
الانتماء	Affiliation
الانجاز	Achievement

ويرى ماكليلاند أن هذه الحاجات الثلاث تكاد أن تكون عند كل إنسان أياً كان مركزه أو موقعه ، وأنه لا يوجد تدرُّج أو تَسلْسُل لاشباع هذه الحاجات ، بل إنها مترابطة ومتصل بعضها ببعض ، غير أنها فى تسلسلها تتفاوت من شخص لآخر بالقدر الذى يتلاءم مع احتياجاته .

"Each person posses all three needs (as well as others), but that people differ in the degree to which the various motives dominate their behavior".

الحاجة إلى القوة :

فالحاجة إلى القوة * تتمثل فى إشباع رغبة الشخص فى أن يكون له أو لها تأثير ونفوذ وسيطرة على الآخرين ، والحاجة إلى ممارسة القوة تكون لها الأولوية الأولى :

(*) لمزيد من التعمق فى مفهوم الحاجة إلى القوة نرجو الرجوع إلى :
D.C. McClelland and D.H. Burnham, "Power is the Great Motivator", Harvard Business Review (March – April, 1976).

"The individual exhibiting this need as the dominant one derives satisfaction from his or her ability to control others. The exercise of power is of primary importance".

الحاجة إلى الانتماء :

والحاجة إلى الانتماء تتمثل فى إشباع رغبة الشخص فى تحقيق الانتماء من خلال علاقاته الحميمة ونشاطه مع الآخرين :

"Individuals exhibiting this need as a dominant motive drive satisfaction from social and interpersonal activities".

وتتحدد دوافع مثل هؤلاء الأشخاص أساساً من خلال تأثير سلوكهم على الغير ، وفى ضوء هذه المعانى نراهم يضعون قيمة كبيرة على الصداقة وعلى مشاعر الناس تجاههم ، وإذا أتيح لهم اختيار زملاء العمل فإن هؤلاء الذين يشعرون بالحاجة للإنتماء يختارون أصدقاءهم أولاً ، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة اللازمة لتحقيق وتنفيذ المهمة .

الحاجة إلى الإنجاز :

ويرى ماكليلاند فى نظريته أن الحاجة إلى الإنجاز تُعتبر من أكثر الحاجات الحاحاً وارتباطاً مع الثراء الاقتصادى للفرد ، لأنها تعنى الحاجة إلى الوصول إلى الأهداف التى تتحدى قدرات الفرد ، وأن الأشخاص الذين يرغبون فى الإنجاز لديهم دوافع قوية ، وأن اسلوبهم الإدارى يتم بطريقة تختلف عن غيرهم ، وأن من بين السمات البارزة التى يتميزون بها ما يأتى :

- أنهم يعرفون هدفهم ، ويعلمون التحديات التى قد تعترضهم ، وبالتالى تدفعهم هذه التحديات إلى بذل المزيد من الجهود للتغلب عليها والوصول إلى ما يريدون .

- يسعى هؤلاء الأشخاص إلى أن تكون لهم السيطرة فى الوسائل المتاحة التى تُيسِّر لهم تحقيق أهدافهم .
- تكون لديهم الثقة فى أنفسهم ، وأنهم عن طريق الاعتماد على أنفسهم يستطيعون الإنجاز بمعدلات أسرع ، ومن هذه الثقة يرغبون فى العمل وحدهم بدلاً من العمل مع الجماعة .
- يتميز أسلوبهم الادارى بالاهتمام الدائم بمعرفة المعلومات فيما يتعلق بكل خطوة يخطونها من أجل إنجاز الأعمال ، ومن هذا المنطق يحرصون على الحصول على المعلومات المرتدة بهدف أخذها فى الاعتبار لتحقيق الأهداف على الوجه المرجو .
- من المفاهيم الشائعة أن الذين يملكون الأموال ، تكون لديهم الرغبة فى تحقيق المزيد منها ، وفى ضوء هذا المفهوم فإنه فى حالة توافر السمات الأربعة السابقة فإن الرغبة فى الحصول على مزيد من الأموال تكون عنصراً من عناصر حثهم ودفعهم إلي الإنجاز .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن الدراسات العلمية العملية أظهرت أن الذين يَتَحلَّون بمستوى عال من الإنجاز نسبتهم تُقَدَّر بما يقرب من ٥ ٪ من مجموع القوى الوظيفية ، وأنهم فى الغالب الأعم يهتمون بتحقيق أهدافهم الخاصة التى يحددونها وفقاً لمفهومهم وتصورهم الخاص ، ولذلك فإنه ليس لديهم أى مانع فى أن يتحينوا الفرص والمواقف التى تتيح لهم تلبية حاجاتهم لإنجاز أهدافهم وتصورهم .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى نتيجة أكد عليها ماكليلاند فى بحوثه ودراساته وبالتالى نظريته عن الانجاز ، وهى . . . « أن الثقافات التى توجد فى المجتمعات المتخلفة اقتصادياً يمكن تغييرها عن طريق إغرائها وحثها على التقدم والانجاز . . وإذا كان ماكليلاند محقاً فى ذلك ، فإن هذا يُعطى نظرية الانجاز ميزة واضحة على غيرها من نظريات الدوافع ، حيث أنه يمكن تعليمها للأفراد والجماعات .

"He believes that cultures that are economically backward can be changed by inducing and stimulating the need to achieve; if McCleeland is right, this gives the achievement motivation theory a distinct advantage over many other motivation theories in a much as it can be tought to an individual or group".

نظريــة التوقــع

Expectancy Theory

لعل نظـرية التوقع تعطـينا مدى إصرار علـماء الإدارة على البحث مـن أجل ايجاد وسيلة عـلمية يمكن من خلالـها تحسين عمليـة دفع الموظفين وحثّهم على الـعمل ، ومن منطق البحث عن هذه الوسيلة ، ومن بين الافتراضـات الأساسية التى تعتمد عليها نظرية التوقع هو أن الناس يفكرون كثيراً قبل أن يقوموا فعلاً بعملهم :

"One of the basic assumptions made in expectancy theory is that people think quite a bit about doing things before they actually do them".

وقد يـكون من الأهمـية بمكان أن نـوضح أن هذه الـنظرية تـأخذ فى الحسـبان أن الأشخاص يخـتلفون فيمـا بينهم اختـلافاً كبيراً فى قـدراتهم واستعداداتـهم ، وأظهرت التطورات الصناعية المتعاقبة أن الاختلافات الـفردية بين العمال فى الاستعدادات تعتبر من أهم المسائل التى يجب أن يحسب حسابـها . كما أظهرت هذه التطورات أن الاختلافات فى الاستعدادات العقلية والميول النفسية أوسـع بَوْناً من الاختلافات الطبيعية ، فقد يكون لأحد العمال استعداداً غير عادى للتقدم السريع فى فرع من فروع العمل ، بينما لا يتوفر لغيره مثل هذا الاستعداد ، والنتيجة أن الأول يجـيد العمل فى وقت لا يتعدى فيه الثانى حدود المعرفة الأولية ، هذا إلى أن الرغبة ودرجة الـطموح والدوافع تتباين فى الأشخاص وتختلف باختلاف ما يوضعون فيه * من أعمال أخذاً فى الاعتبار أنه توجد بدائل للعمل أمام الفرد ، وهذا يُعطينا فكرة عن مدى صعوبة وتعقُّد هذه المشكلة .

(*) V. Vroom, Work and Motivation (New York, Wiley, 1964).
وكذلك مرجعنا « الإدارة بين النظرية والتطبـيق » ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٧٦ ، صفحة ١٧١ وما بعدها .

ولذلك فإن نـظرية التَوقُّع ترى أن الموظـفين سيكونون مـندفعين لاظهار سـلوكيات يتوقـعون أنها ستقـودهم إلى الأهداف التـى يرغبونهـا . وفى ضوء نظرية الاخـتلافات الفرديـة فإن الأهداف تتغـير من شخص لآخر ، ونـتيجة لذلـك فإن سلوكيـات القوى العامـلة ستختلـف من شخص لآخر بـالقدر الذى يتـناسب مع أهداف كل شـخص من أشخاص القوى العاملة . . أى :

١) الأهداف التى يرى الشخص أنه يرغبها .

"Outcomes the person sees as desirable".

٢) ما يعتقده الشخص فى نفسه من حيث قدرته على تحقيق الأهداف التى يرغبها

"The person's belief that these desired outcomes can be attained".

ويرى علماء الإدارة أنه ينبغى لفهم نظرية التوقُّع التعرف على مصطلحين مهمين فى هذه النظرية يوضحان كـيفية تفاعلهما وإحداثهما الدوافع لـدى القوى العاملة . . وهذان المصطلحان * هما :

١) العمل الايجابى : Instrumentality

يعنى الاعتقاد الذى يكون لدى الفرد بأن الهـدف الذى يحققه من عمله سيقوده إلى الرغبة فى تحقيق أهداف أخرى .

"This is the belief by an individual that certain work outcomes will lead to certain other desired outcomes".

(*) نرجو الرجوع إلى :
H.J. Arnold, "A Test of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy – Valence Theories of Work Motivation" : Academy of Management, Journal 24 (1981).

٢) الكفاءة المقترنة بالقدرة : Valence

وهذا الاصطلاح يعنى درجة وضوح الرغبة فى تحقيق الأهداف كما يراها أو يتصورها الشخص .

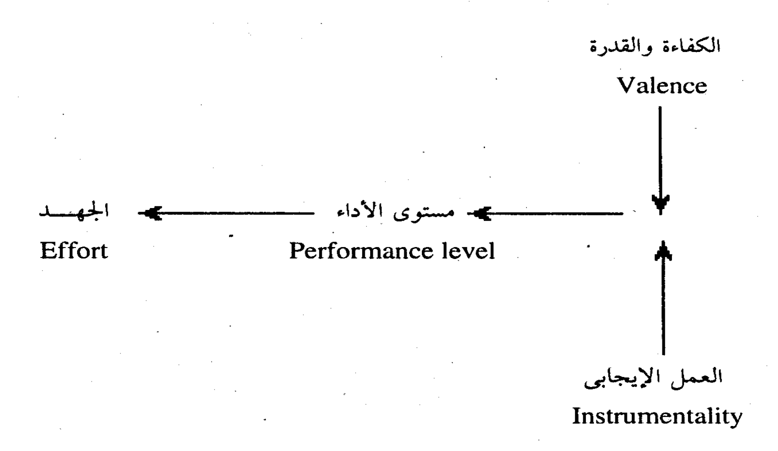
> "This term refers to the degree of desirability of outcomes as seen by the individual".

أى أن نظرية التوقع تربط بين ثلاثة متغيرات تلعب دوراً هاماً فيما يتعلق بقوة الدوافع التى قد تحدد سلوكيات وعمل القوى العاملة ، وهى الأهداف ، وبدائل السلوكيات المتاحة التى تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف ، وما لدى الشخص من كفاءة وقدرة تسمح له بتحقيق ما توقعه فى الطريق الذى اختاره للعمل فيه .

وقد أمكن من خلال هذه النظرية بذل الجهود للبحث عن الأسلوب الذى يمكن من خلاله حساب * الكفاءة المقترنة بقوة الدوافع لتحقيق الأهداف المتوقعة ، وذلك من خلال التعرف على حاجات القوى العاملة ، ومدى ما يمكن لرؤساء المستويات الإدارية أن توفره فى حالة تعرفها على ما تحتاجه القوى العاملة ، ويتطلب هذا تحديد قيمة نسبية لكل حاجة تبدأ من الصفر وتنتهى عند عشرة ، وذلك وفقاً للأهمية النسبية لكل حاجة من الحاجات ، ومن خلال هذه المعلومات الصحيحة التى يحصل عليها رؤساء المستويات الإدارية المختلفة فى إطار الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وقد يحصلون على هذه المعلومات من خلال العلاقات الشخصية ، أو الاستنتاج عن طريق العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، أو غير ذلك من الأساليب العلمية المتعارف عليها ، من خلال كل يمكن توجيه الجهود نحو الحصول على أفضل ما لدى القوى العاملة من جهود لتحقيق الأهداف المتوقعة .

(*) للتوسع فى دراسة معرفة حساب الكفاءة المقترنة بقوة الدوافع لتحقيق الأهداف المتوقعة يمكن الرجوع إلى :
W. Clay Hamner and Dennis W. Organ : "Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach (Plano, Tex. : Business Publications, 1978).

The Expectancy Model **شكل يوضح نموذج التوقّع**



ويراعى غالباً أن يشترك فى تقدير الجهد المبذول الرؤساء ، وكذلك القوى الوظيفية المستجيبة ..

Effort is usually rated by the respondents and their superiors on the job (self–rated and superior rated effort, respectively).

نظريـة العدالـة
Equity Theory

لعل من الأهمـية بمكان أن نؤكد على أن كلـمة العدل . . أو العدالة لهـا منذ فجر التاريخ دلالة معينـة ، حيث أنها تعنى فى أبسط صورها المحافـظة على حقوق الناس ، وأداؤها كاملـة غير منقوصـة ، بل يمكن القول أن الـعدل والديمقراطيـة مبدآن يُدعِّم كل منهما الآخر ، وحـين كانت بعض المجتمعات القـديمة تمارس نوعاً من التنظيـم السياسى والاجتماعى كـانت تَدَّعى لنفسها أنـها تستهدف من نشـاطها السياسى تحقـيق العدالة ، للمواطنين ، ثـم تعاقبت الأجيال وتبدلت الـظروف فسار كل مجتمع فى طـريق اقتضته الظروف الخـاصة به ، وتوالـت الأحداث وقامت الثـورات والانقلابات وَتَبـدَّلت ظروف وبيئات ، وظهرت نُظم وأنواع جديدة من النـشاط فى حياة الأفراد ، وظهرت العديد من الأفكار والمذاهب السياسـية كان لها أثرها فى تكييف القيـم الأخلاقية ، ومن وحى تلك القيم قامت فلسفات وأفـكار اجتماعية وسياسية وعلمية جديدة ، منـها ما انتشر فى بقاع متعددة من الأرض فاسـتقت منها شعوب ما يتـلاءم مع حاجتها ومقتضيـات بيئتها ، أو نبذتها وعارضتها شعوب أخرى بسبب أو لعدة أسباب .

ونحن نرى مـن وجهة نظرنا أن مبـدأ العـدالة وإن كان يعنى فى أبسط صُوَرِه « المساواة فى الحقوق والواجبات » ، واعطـاء كل ذى حق حقه » ، و « اعطاء هذا الحق كاملاً غير منقوص » * ، إلاَّ أنه يعنى أيـضاً أنه لا ينبغى أن نُفرِّق فـى إعطاء الحقوق للناس الذين يـعملون نتيجة لعوامـل أخرى غير العمل . . كالمحسوبـية ، والمصاهرة ، والعلاقات الشخصية ، وتوصيات أصحاب النفوذ . . الخ .

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى . :

(1) J.S. Adams "Toward an Understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (1963).

(2) Paul S. Goodman and Abraham Friedman "An Examination of Adams' Theory of Inequity Administrative Science quarterly 16 (1971).

لذلك نرى أصحاب نظرية العدالة يبنون أساس هذه النظرية على فرض أن مما يحفز القوى العاملة على العمل رغبتهم فى أن تسود علاقات العمل العدالة .

As the name implies, this motivation theory is based on the assumption that individuals are motivated by their desire to be equitably treated in their work relationships.



يرى الكثير من علماء السياسة والاجتماع أن هناك نوعيات من البشر تقيس مصالحها مع غيرها بقدر ما يعود عليها شخصياً من منفعة ، حتى وإن أدى ذلك إلى اهدار الصالح العام !! . . كما ويرون أنه لا يوجد فى زماننا المعاصر صداقات دائمة . . أو عداوات دائمة . . إنما توجد مصالح ومنافع متبادلة ؟ . . ومما لا شك فيه أن مثل هذا المفهوم فيه إهدار للقيم الروحية والأخلاقية . . والأدهى والأمر أن يمتد هذا المفهوم إلى المنظمات والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وهناك بحوث ودراسات أثبتت أن بعض الرؤساء يلجأون إلى إضفاء بعض الصفات والسمات على بعض المناصب لكى يستبعدوا الأكفاء والصالحين .

والصورة أعلاه توضّح مثلاً أورده العلماء أجيبسون ، وايفانسيفيتش ودونيللى حيث يذكرون أنه إذا كانت هناك وظيفة شاغرة تتطلب السفر وحضور اجتماعات ، وهناك شخص كبير فى السن قادر على أدائها ، فإن الرئيس المسئول الذى يريد أن يحابى

أحدهم نراه يضع فى المواصفات أن يكون الشخص على جانب كبير من الحيوية والصحة الجيدة Lot of energy and good health . حيث أن المدير يفترض أن العاملين من كبار السن يفتقدون مثل هذه الصفات

The manager assumes that older worker lack energy and are usually not in good health.

وتُعزى نظرية العدالة أصلاً إلى عالم الإدارة « ج.س. آدامز J.S. Adams » وهو يرى فى هذه النظرية أن القوى العاملة عندما تعمل فى منظمة ما ، فإنهم يفترضون أساساً أنهم يقدمون لهذه المنظمة عملهم ، وفى مقابل ذلك سيحصلون على أجورهم وغير ذلك من المزايا والمنافع .

When employees work for an organization, they basically exchange their services for pay and other benefits.

وفى ضوء هذا الفهم فإن القوى الوظيفية إذا استشعرت أو تحققت بأنه وقع عليها ما تتصور أنه « عدم عدالة » . . أو بمعنى أوضح إذا رأى أحد العمال مثلاً أن زميلاً له يماثله فى المركز والعمل ويحققان نفس الانتاجية . . وهذا الزميل قد حصل على أجر أعلا ، أو ميزة أكثر ولم يحصل هو عليها . . فإنه يرى أن هناك عدم عدالة ، ويترتب على ذلك أن هذا الشخص الذى يعتقد أنه غُبِنْ ، يتصرف بأسلوبه الخاص الذى ينتصف فيه لنفسه ، فمثلاً قد يكون من بين السلوكيات التى يلجأ إليها تخفيض انتاجيته بالنسبة لانتاجية زملاءه الآخرين :

أى أن نظرية العدالة كحافز للعمل تأخذ حظها من التطبيق الفعلى بعد أن يقارن الشخص بين الانتاجية وأهدافه ، ونسبة الانتاج المقارن لزميله :

The equity theory proposes that the motivation to act develop after the person compares Inputs/Outcomes with the identical ratio the comparison others.

نظريـة ماكْجريجور X ونظرية Y

McGregor's Theory X and Theory Y

من الحقائـق التى يُجمع علـيها علماء الإدارة أن الـسلوك الإنسانى ظـاهرة مُعقَّدة ، ولذلك رأى الـبعض أن يلجـأ إلى التعـامل مع السلـوك الإنسانى أكثـر من تعامـله مع الاتجاهات والتـعرُّف من خلال ذلك على المـشكلات الواقعيـة التى يقابلهـا القادة ، ثم الخروج من ذلك بالحلول المناسبة .

ومن بين هؤلاء العلماء العالم « دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor* » وهو أحد علماء الإدارة المـشهورين ، ودرس من خلال الخمسينات من هـذا القرن العديد من إنمـاط القيادة الإداريـــة فى محـاولة لفهـم أى الأساليب أدت إلـى زيادة مستـويات الانتاجية ، ومـن خلال البحوث التى أجراهـا خرج ببعض النظريـات الإدارية فى ضوء العديد من الفوارق التى لاحظها فيما يتعلق بالسلوك الإنتاجى الذى يحدث فى العمل .. وهذه الفروق هى التى شكلت أساس نظرية X ونظرية Y .

ووفقاً للبحـوث والدراسات التى أجراها العالم ماكجـريجور فقد خَلُصَ إلى أن أى عمل من الأعمال يتضمن نوعين من الموظفين :

هناك نوع من الموظفين الـناضجين الذين لديهم الاستعداد لتحمل مـسئوليات العمل وبالتالـى تحقيق الانتاجـية ، ومثل هذا النـوع من الموظفين هم الـذين يمكن الثقـة فيهم وتوزيع مسئوليات العمل عليهم .

وهناك نوع آخر من الموظفين الذين يتصفون بالـكسل ، وانتاجيتهم دائماً ضعيفة ، ومثل هولاء لا يمكن الثقة فيهم ، وبالتالى فهم يحتاجون إلى إشراف مباشر .

(*) Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw–Hill, 1960.

وفى ضوء هذه الحقائق التى تَعَرَّف عليها طرح ماكجريجور السؤال التالى :

كيف يصير الموظفون على هذا النحو أو ذاك ؟ وكانت نتيجة التحليلات التى استهدفت الرد على السؤال الذى طرحه . . هو صياغة نظرياته التى اقترنت باسمه . . وهى « نظرية X » و « نظرية Y » .

ويمكن القول أن خلاصة هذه النظرية تتمثل فيما أعتقده ماكجريجور من أن الناس يستجيبون للبيئة التى يعملون فيها ، وأن الجزء الأكبر من هذه البيئة إنْ هو إلاَّ أنماط القيادة التى يتعرضون لها ، وهو يعتقد فى نظريته أن الموظفين يتجاوبون مع مُسَلَّمات وَتوقُعات مديريهم ، وأن الافتراضات التى تضعها نظرية (X) أو نظرية (Y) تؤثر فى سلوك الموظفين أنفسهم .

وفيما يلى جانب من الافتراضات التى تضمنتها نظرية (X) :

١) يكره الموظفون العمل أساساً ، لذلك ينبغى تبنى الأساليب التى تُجبر القوى الوظيفية على العمل .

٢) الموظفون كسالى بطبعهم ، ولا يرغبون فى تحمل المسئولية ، وبالتالى فإن واقع إمكانياتهم ، وما يتحلون به من طابع الكسل تجعل من الصعب عليهم أن يقبلوا المسئوليات التى تُفرض عليهم .

٣) مثل هذا النوع من الموظفين ينبغى أن يخضع لأساليب الإشراف المباشرة التى تحكم الضبط والمراقبة .

وفيما يلى جانب من الافتراضات التى تتضمنها نظرية (Y) :

١) يرتبط بهذه النظرية ذلك النوع من القوى الوظيفية الذين يحبون العمل ويقبلون عليه ، ولديهم الاستعداد الكامل لتحمل المسئولية .

٢) هؤلاء الموظفين يَتَحلَّون بصفة الاعتماد على النفس ، ويمكن الثقة فيهم ، وبالتالى توزيع العمل عليهم .

٣) تفترض هذه النظرية أن الناس بصفة عامة لديهم ملكة الخلق والإبداع والابتكار ، وأن البيئة التى يعملون فيها إذا كانت بيئة معاونة ، فإنها بذلك تساعد على بروز هذه المَلَكات لدى القوى العاملة .

٤) أن مثل هذا النوع من القوى الوظيفية الذى يُحب عمله ، ويعتمد على نفسه ، ويرغب دائماً فى تطويره نحو الأفضل ، مثل هذه القوى الوظيفية ستحقق أهداف التنظيم لأن فى تحقيق هذه الأهداف إشباع لرغباتها فى تحقيق الرضا الذاتى .

وفى ضوء ما تقدم فإن أية قيادة ادارية تسلك فى أسلوبها الإدارى ما تفترضه « نظرية X » . . أى إذا افترض المدير فى تعامله مع الموظفين أنهم كسالى ، وتنقصهم الشعور بالمسئولية . . فإن هذا ينعكس أثره بالتالى على الموظفين فيعملون حسب توقعاته ، أى أن نتائج عملهم حتماً ستكون سلبية .

وعلى الوجه الآخر إذا افترض المدير فى تعامله مع مرؤوسيه أنهم ناضجين ، وأنهم يتحملون المسئولية ، فإن القوى الوظيفية بالتالى ستستجيب لتوقعاته فتكون النتائج ايجابية .

وبكلمات أكثر وضوحاً . . فإن « ماكجريجور » يعتقد أن توقعات المديرين تحمل فى طياتها التنبؤات المستقبلية بما سيحدث .

وفيما يلى خلاصة رأى العلماء التى ذكرناها باللغة الانجليزية :

McGregor believed that a manager's style of leadership was the determinant of employee behavior, therefore, if a manager treated employees as though they were lazy and lacked a sense of responsibility, they would fulfill those expectations. On the other hand, if a manager treated subordinates as though they were mature, responsible individuals, they would respond accordingly. In other words, McGregor believed that the assumptions held by managers were self–fulfilling prophecies.

نظريات اتخاذ القرارات

Theories of Decision Making

قد يكون من الأهميــة بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك العديــد من نظريات اتخاذ القرارات والتى صيغت لتوضيح كيفيــة اتخاذ القرارات ، أو الأسلوب الأمثل الذى ينبغى أن يكون عليه اتخاذ القرار فى عالم دوائر الأعــمال . وقد شارك فى البحوث التى تتعلق بهذه النظريات علــماء الاقتصاد والرياضيات ، وصاغوا بأيديهم الافتــراضات التى تتعلق بهذه النظريات ، وهناك العديد من الكتاب الذيــن كتبوا فى هذا الموضوع ليوضحوا كيفية اتخاذ القرار من وجهة النظر النفسية .

There are many theories designed to show how decisions are; or should be made in the business world. Both economists and mathematicians have tried their hands at evolving hypotheses, and many writers on the subject have explained decision making in psychological terms.

وقد يكــون من الأهميـــة بمكان أن نــوضح أن هناك مــن يعتقــد أن نظريـــة اتخاذ القرارات ، تعــتبر امتداداً « لنظــرية رغبات المستــهلكين » Theory of Consumer's Choice والتى كانت مــوضع اهتمام الاقتصاديــين لفترة طويلة . فقــد برزت من خلال اهتمامــات اقتصادية عديــدة . . كالمنفعة الــقصوى Utility Maximization ومنحنيات السواء Indifference Curve والمنفعة الحدية Marginal Utility والسلوك الاقتصادى فى ظل المخاطرة وعــدم التأكد من احتمالات المــستقبل Economic Behavior Under Risks and Uncertainties ولذلك يرى الكثيرون أنه لا عــجب إطلاقاً إذا كان معظم أصحاب هذه المدرسة من الاقتصاديين النظــريين ، خاصة وأن هذه المدرسة ترتبط ارتباطاً كبيراً بالرياضيات .

وأصحاب هذه النظرية يرون أن الإدارة إنْ هى إلاَّ نوعٌ من السلوك المتواجد فى مختلف التنظيمات الإنسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط فى هذا التنظيم الإنسانى ، ومن هذا الفهم ، فإن الوظيفة المحددة للإدارة هى تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، أخذاً فى الاعتبار أن الإدارة تعمل مع مجموعات انسانية . . أو مع أفراد يرتبطون جماعياً بالتنظيم . . وليس مع أشخاص بذاتهم . . الأمر الذى يتطلب إعطاء عناية خاصة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة فى التنظيم والتصدى للمشكلات بأسلوب علمى حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة .

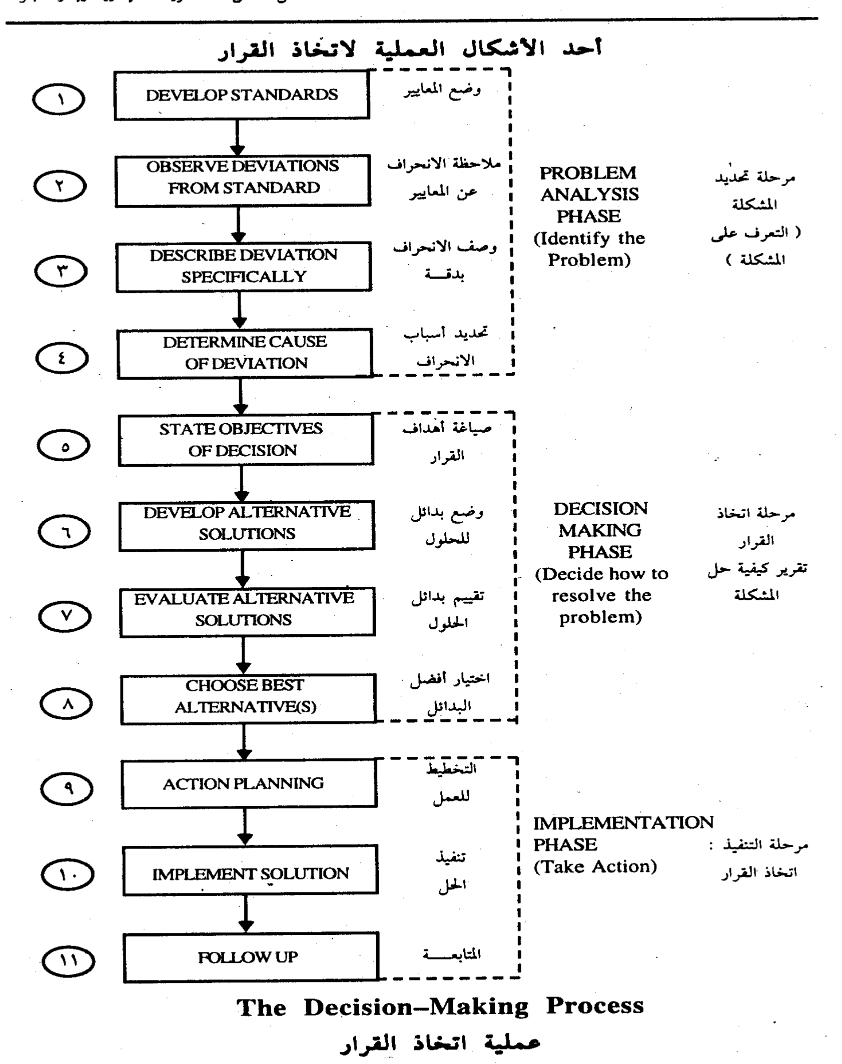
وفى ذلك يقول العالم برنارد « تتطلب الأصول العلمية لاتخاذ القرارات عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها الملائمة ، أو اتخاذ قرارات غير ذات فاعلية ، أو اتخاذ قرارات تدخل فى اختصاص الآخرين » . . كما أشار إلى العلاقات فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ، وما يترتب على ذلك من قرارات . . وهو يرى أن القرارات تنقسم إلى أنواع ثلاثة : قرارات وسيطة . . وقرارات استثنائية . . وقرارات ابتكارية . . كثيراً ما تصطدم مع واضعى السياسات وهم غالباً فى مراكز عليا .

غير أننا نوجه النظر إلى أن هذا دائماً شأن كل جديد ، الفكر المتطور يصطدم دائماً بالفكر التقليدى ، وعلى قدر الإيمان تكون المثابرة ، وتهون المصاعب ، إلى أن تتضح الرؤيا ويتبين فضائل الأسلوب الجديد . . ومما لا شك فيه أن مثل هذه القرارات الابتكارية تعتبر قمة النجاح لمن يشغلون مختلف المستويات الإدارية التنفيذية .

ويرى علماء الإدارة أن البحوث التى أُجريت على السلوك الذى يتعلق باتخاذ القرار على المستوى التنظيمى أدت إلى العديد من الأفكار عن كيفية اتخاذ القرار ، ويرون أن هذه الأفكار ترتبط * بما يأتى :

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى ما يأتى :
- E. Frank Harrison, The Managerial Decision Making Process (Boston : Houghton –Mefflin; 1975). =

أحد الأشكال العملية لاتخاذ القرار



The Decision-Making Process

عملية اتخاذ القرار

١) النموذج الاقتصادى	The economic model
٢) النموذج الإدارى	The administrative model
٣) النموذج السياسى	The political model
٤) نموذج سلة المهملات	The "Garbage Can" Model

وأرجو أن أوضح أن النمـوذج الأخير وهو نموذج « سلة المهملات » يـعنى أن أكثر الناس تـشاؤماً (أو ربما أكثـرهم واقعية) ، يرون أن الأسـلوب الذى تنادى بـه مدرسة اتخاذ القـرار هو أسلوب مصيـره إلى سلة المهمـلات ، حيث أن منطق الـنموذج هو أن الظروف المحيطة باتخاذ الـقرار فى المنظمة أصبح غاية فى التعقيـد إلى الدرجة التى يتعذر معها الوصف الدقيق لكيفية اتخاذ المديرين القرارات .

The "Garbage Can" Model : The most pessimistic (or perhaps realistic !) view of organizational decision making is the "garbage can" model. The premise of the model is that the decision–making environment in organizations has become so complex it is impossible to describe accurately how managers make decisions.

ويؤكد العديد من علماء الإدارة أنه لا يمـكن بأى حال من الأحوال قبول فكرة هؤلاء الذين يرون إهمـال أسلوب اتخاذ القرارات نظراً للـتعقيدات التى يتصـورونها ، والجهد الذى يبذلونه فى اتباع الخطوات العلمية ، ولا يوافقون على ما يستند إليه دعاة هذا الرأى والذين يرون فـيه أن المدير الكفء بمعـايشته لمشكـلات المنظمة ، يكون لـديه الإحساس والمعرفة عن الأسـلوب الأمثل لحل هذه المشكلـة خاصة وأنه أعلم بواقع المـنظمة من أى دراسة من الدراسات !!! .

=

– E. Sandford and H. Adelman, Management Decisions : A Behavioral Approach (Cambridge, Mass : Winthrop Publishing, 1977).
– M.D. Cohen, J.G. March, and T.P. Olsen "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Sciences Quarterly 17 (1972).

وأيضاً مرجعنا بعنوان « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » .

نظـريات اداريـــة اخـرى

أرجو أن أوجه نظر الدارسـين لعلوم الإدارة إلى أن هناك العديد من الـعلماء الذين فكروا وبحثـوا وأجروا العديد من التجارب وخرجـوا بنظريات تُنسب إليهـم ، غير أننا حاولنا أن نـلقى فيما سبق بـعض نظريات هؤلاء العلـماء ، وحتى نعطى مثـلاً لبعض النظريات الأخرى التى أشرنا إليها . . هناك مثلاً :

نظرية السمات للقيادة : Trait theory of leadership

والتى تعتمد على ما يطلقـون عليه (نظرية الرجل العظيم Great man theory) وتقرر هذه النظرية أن شخصية القائد تلعب دوراً مهماً فى تحقيق النجاح .

ويمكن الرجوع فى ذلك إلى :

C. Schrag, "Leadership Among Prison Inmates American Sociological" Review 19 (1954).

نظرية المواقف : Contingency theories

والتى تفترض أن المواقف المختلفة تتطلب من القادة تَغَيُّراً فى السلوكيات ، وترى أن المواقف المختلفة تتطلب أنواع من القيادات مختلفة إذا أردنا للمدير أن يكون فعالاً .

Different situations demand different leadership styles if the leader is going to be effective.

ويمكن الرجوع فى ذلك إلى :

* F. Fiedler, "How do you make leaders More Effective ? New Answers to an Old Puzzle" Organizational Dynamics, (Autumn 1972).

Also see : The discussion of Fiedler's leadership contingency Model in Chapter 9 and in Chapter 17, Organization Development.

* J.W. Kennedy, "Middle LPC and the Contingency Model of Leadership Effectiveness" Organizational Behavior and Human Performance 30 (1982).

وقد يكون من الأهميـة أن نوضح أن الأغلبية العظمى من النـظريات الإدارية أثبتت أن التفاعل الإجتماعى فى إطار السياسات المـرسومة ، يساهم فى رفع الإنتاجية ، خاصة وأن نظريات الاحتـياجات ، وتجارب العلماء أثبتـت أن القوى العاملة تتطـلع إلى اشباع العديد من الاحتياجات ومن بين هذه الاحتياجات التفاعل الاجتماعى ، وهذا التفاعل إذا أحسن تنظيمه ، وتهيئة مجالاته ، فإنه يلعب دوراً هاماً فى رفع الجودة ، ومن بين مظاهر التفـاعل الاجتمـاعى المطبقـة فى بعض النـظم الإدارية ، ما تـطبقه اليـابان فيمـا سبق وأوضحناه من حلقات الجودة Circle Discussions حيث تعتبر هذه الطريقة من أشهر التطبـيقات الحديثة التى اشـتهرت بها اليابان ، وأثـبتت نجاحها ، وحاولت الـعديد من الشركات فى أمريكا وغيرها تطبيقها .

الخلاصـــة

أصبح مجتمعنا الدولى المعاصر بحكم التطور العلمى والتكنولوجى قرية صغيرة ، ورغماً عن التقدم المذهل فى عالم الاتصالات ، فإن هناك حقيقة يعترف بها عالمنا المعاصر ، وهى أن لكل دولة من دول العالم ثقافتها ، وعاداتها ، وتقاليدها ، وسلوكياتها ، وطبيعة العلاقات التى تحكم أفرادها ، ونظرة كل إنسان إلى نفسه .. هذا بالإضافة إلى نظامها التربوى والتعليمى الخاص بها .

ورغبة فى التقدم ، ووضع العلم فى خدمة المجتمع ، حاول العديد من العلماء المتخصصين فى العالم ، سواء فى ذلك علماء الادارة ، أو النفس ، أو الاجتماع ، أو علوم الإنسان ، أو الاقتصاد ، أو السياسة .. الخ .. إلى غير هؤلاء من العلماء والباحثين .. حاول هؤلاء العلماء ، ومازالوا يحاولون دراسة الظروف التى يعيشها الإنسان بصفة عامة ، وفى مختلف المنظمات بصفة خاصة ، للتعرف على الأسباب والدوافع التى تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم ، واستنباط الآراء والأفكار التى تضبط سلوكهم فى اطار من الرضاء النفسى ، والولاء للمنظمة وصولاً إلى تحقيق مزيد من الانتاجية .

وقد أدت هذه البحوث والدراسات إلى العديد من النظريات التى تتيح لمديرى الأفراد أن يتفهموها ، ويستخدمونها فى تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً للظروف التى تتناسب مع أوضاع ومواقف القوى الوظيفية والمنظمة التى يعملون فيها ، فى اطار من ظروف البيئة المحيطة ، موجهين النظر إلى أنه ينبغى على المديرين قبل تحفيز القوى العاملة ، أن يتفهموا جيداً أهداف القوى العاملة .. وما يحبونه .. وما

يكرهونه ، بالإضافة إلى احتياجاتهم .. هذه المعرفة تؤدى إلى التعرف على الحوافز التى يكون لها تأثيرها لدى الأفراد .

وقد ألقينا الأضواء على « هرم مارالو للاحتياجات » الذى يعتبر من أهم النظريات وأكثرها شيوعاً فيما يتعلق بالدوافع الإنسانية ، والذى يقرر فيها أن الإنسان تحركه احتياجاته .. وهذه الاحتياجات هى التى تدفعه إلى السلوك والتصرف ، وهى تحدث فى تسلسل هرمى ، وكلما استطاع الإنسان أن يشبع حاجة من حاجاته ، تطلع إلى اشباع الحاجة الأعلى منها .. وهكذا .

ويرى عالم الإدارة س.ب. ألدرفير أنه يصعب تعميم نظرية « ماولو » على جميع الناس حيث الترتيب الهرمى الذى ذكره لا يدفع ولا يحرك السلوك إلا إذا تم تلبية الحاجة فى المستوى الذى يسبقه بينما أثبتت البحوث والدراسات العلمية أن من بين الأفراد من يضع ملكة الخلق والابداع والابتكار فى مقدمة احتياجاته ، وأطلق ألدرفير على نظريته حروف بعض الكلمات التى تعنى البقاء وتحقيق علاقات ذات معنى مع الآخرين والتنمية ، وهذه الألفاظ جميعاً تستهدف الاستمرار والنمو وتنمية مهارات جديدة لتتحمل مسئولياتها فى إطار أهداف المنظمات .

ومن بين العلماء الذين بحثوا فى موضوع الدافعية « فردريك هيرزبيرج » وزملاؤه الذين قدموا بحثاً بعنوان « الدوافع نحو العمل » يستعرضون فيها الدوافع التى تقوم باثارة دوافع القوى العاملة ، وخلصت الدراسة إلى أنه عندما يصف الأفراد العوامل التى سببت لهم الرضا فى العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التى اتفقوا على تسميتها « بالدوافع » ، وعندما يصف الأفراد العوامل التى

سببت لهم عدم الرضا فى العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التى اتفقوا على تسميتها « بالصحية » ، ومن هذا المنطلق أطلقوا على نظرية هيرزبيرج « النظرية ذات العاملين » .. وأفادت بأن الشركات فى الماضى لم تستطع حفز القوى العاملة ودفعها إلى مزيد من الانتاجية ، وذلك بسبب أنها اعتمدت اعتماداً كبيراً على العوامل الصحية ، فالقوى العاملة تشعر بالرضا نتيجة لطبيعة العمل الذى تؤديه ، وتشعر بعدم الرضا نتيجة لظروف البيئة التى تعمل فيها .

وشارك عالم الإدارة « ماكليلاند » فى ايجاد نظرية لدوافع الانجاز تعتمد على ثلاثة من الاحتياجات القوة والانتماء والانجاز ، وأوضح أن هذه الحاجات الثلاث تكاد أن تكون عن كل إنسان أيا كان مركزه أو موقعه ، وأنه لا يوجد تدرج أو تسلسل لاشباع هذه الحاجات ، بل إنها مترابطة ومتصل بعضها ببعض ، غير أنها فى تسلسلها تتفاوت من شخص لآخر بالقدر الذى يتلاءم مع احتياجاته .

والجدير بالملاحظة أن ماكليلاند أكد على أن الحاجة إلى الانجاز تعتبر من أكثر الحاجات الحاحاً وارتباطاً مع الثراء الاقتصادى للفرد لأنها تعنى الحاجة إلى الوصول إلى الأهداف التى تتحدى قدرات الفرد ، وأن الأشخاص الذين يرغبون فى الانجاز لديهم دوافع قوية ، وأن اسلوبهم الادارى يتم بطريقة تختلف عن غيرهم يمكن من خلالها تغيير ثقافات المجتمع ، أى أن نظرية الانجاز لها ميزة واضحة عن غيرها من نظريات الدوافع ، حيث يمكن تعليمها للأفراد والجماعات .

وتعطينا « نظرية التوقع » فكرة عن مدى اصرار علماء الإدارة على البحث من أجل ايجاد وسيلة علمية يمكن من خلالها تحسين عملية دفع الموظفين وحثهم على العمل ، حيث تأخذ هذه النظرية فى الحسبان أن

الأشخاص يختلفون فيما بينهم اختلافاً كبيراً ، وفى ضوء هذه الاختلافات فإن القوى الوظيفية ستتجه نحو سلوكيات تختلف من شخص لآخر بالقدر الذى يتناسب مع أهداف كل شخص ، ويرى علماء الادارة أنه ينبغى لفهم « نظرية التوقع » التعرف على مصطلحين مهمين وكيفية تفاعلهما وهذان المصطلحان هما : (١) العمل الايجابى ، (٢) الكفاءة المقترنة بالقدرة .

ومن النظريات الدافعة الأخرى التى أوضحناها « نظرية العدالة » التى يرى أصحابها أنها مما يحفز القوى العاملة على العمل رغبتهم فى أن تسود علاقات العمل العدالة ، ويقررون أنه إذا استشعرت القوى الوظيفية أو تحققت بأنه وقع عليها ما تتصور أنه « عدم عدالة » فإنها ستتصرف بالأسلوب الذى تتصرف فيه لنفسها .

أما نظرية ماكجريجور X ونظرية Y فإنها ترى أن السلوك الإنسانى ظاهرة معقدة ومن خلال بحوثه ودراساته استنتج أن أى عمل من الأعمال يتضمن نوعين من الموظفين :

النوع الأول : هم الناضجين الذين لديهم استعداد لتحمل مسئولية العمل وهؤلاء يمكن الثقة فيهم .

أما النوع الثانى : فهو الذى يتصف بالكسل ومثل هؤلاء لا يمكن الثقة فيهم أو توزيع مسئوليات العمل عليهم .

وكذلك رأى ماكجريجور أن الناس تستجيب للبيئة التى تعمل فيها وأن الجزء الأكبر من هذه البيئة إن هو إلا أنماط القيادة التى تقودهم ، وبذلك افترض نوعاً من القيادة التى تتضمنها نظرية X . وهى التى تتصف بالكسل ، ونوعاً آخر من الافتراضات التى تتضمنها نظرية Y هم

الذين يتحلون بالاعتماد على النفس ويمكن الثقة فيهم وتوزيع العمل عليهم .

ومن النظريات التى تقوم بدور هام فى عالم الإدارة نظرية اتخاذ القرار وأصحابها يرون أن الإدارة تمثل العنصر الشخصى والسلوك المتواجد فى مختلف التنظيمات الإنسانية ومن هذا الفهم ينبغى اتخاذ القرارات التى من شأنها تنمية المنظمات ، وهم يرون أن القرارات تتصدى للمشكلات ومن أجل ذلك ينبغى اتخاذها فى الوقت المناسب وبالشكل الملائم ، سواء أكان القرار اقتصادياً أو ادارياً أو سياسياً .

كما وأن هناك العديد من النظريات الأخرى التى استنبطها العلماء والباحثين والتى لا يتسع المقام لسردها جميعاً والتى منها على سبيل المثال نظرية السمات للقيادة ونظرية المواقف ومعظم هذه النظريات أثبتت أن التفاعل الاجتماعى فى اطار السياسات المرسومة يسهم فى رفع الانتاجية .

تنبيــــه

* احرص على تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشـــة

* اشرح موضحاً مفهــوم نظريـات الدوافع . . ولماذا يـرى العلمـاء إيجاد نظـريات للدوافـع .
* « هناك معادلة تقرر (الأداء = القدرة × الدوافع) » .

ما هو مفهوم هذه المعادلة ، شارحاً أطرافها وموضحاً آثارها ونتائجها .

* « أكد العالم (مازلو) فى نظريته التى تتـعلق بالاحتياجات بعض الاحتياجات . . وبعض الأسباب والدوافـع التى تؤدى إلى أن يتصرف الإنسان بأسـلوب أو بطريقة معينة » .

اشرح مفهــوم تسلسل الاحتـياجات التى أوردها مـازلو من قاعدة الهـرم حتى قمته ، وموضحاً رأيك الخاص فيما أورده .

* « من العـلماء الذيـن عارضوا نظـرية مازلو فـى الاحتياجـات عالم الإدارة س.ب. ألدرفير » .

ناقش أفكار ألدرفيـر ، ثم وضح فى دراسة مقارنة الفرق بين نظـريته ونظرية مازلو .

* من هو العالم الذى أوجد نظرية يطلق عـليها « ذات العاملين » ؟ والمطلوب : القاء الأضواء على هذه النظرية وشرح العوامل التى ترتبط بها . .

* ما هو مفهوم العوامل الدافعية والعوامل الـصحية . . أشرح بعض البنود التى ترتبط بهذه العوامل ، وموضحاً آثارها على الإنتاجية .

* اشرح مؤيداً رأيك ببعض الهياكل التوضيحية مفهوم سلم الاحتياجات عند كل مـن « مازلو ، هيرزبيرج » .

* « تكلمت بـعض النظريات عن مفهـوم القوة والانتماء والانجاز » . ما هـى النظرية التى تكلمت فى هذه العناصر . . ومـن هو العالم الذى أوجدها . . وما هى بعض البحوث التى استند إليها فى ايجاد هذه النظرية .

* اشرح الافتراضـات الأساسية التى تعـترض عليها نـظرية التوقع ، ثم أيـد اجابتك بأحد الأشكال أو النماذج التى توضح نظرية التوقع .

* « من بين النظريات التى بحثت فى موضوع حفز القوى العاملة على تحقيق مزيداً من الانتاجية نظرية العدالة » .

أشرح مفهوم هذه النظرية وآثارها على كل من العمال والانتاجية .

* يرى « ماكجريجـور » أن السلوك الإنسانى ظاهرة معقدة وقـام ببحوث ودراسات فى هذه الظاهرة وخـلص فى نهايتها إلى بـعض النظريات الإدارية التـى شكلت أساس نظـريته . . مـا هى هذه الـنظريـات مع شرح رأيه فـى كل منـها ومبـيناً بـعض الافتراضات التى تضمنتها هذه النظريات .

* « أسهم العديد من العلماء فى شتى التخصصات والتى من بينها علوم الإدارة والاقتصاد والرياضيات فى نظريات اتخاذ القرارات » .

علّق على هذه العبارة شارحاً الجهود التى بذلت من أجل هذه الدراسة الفكرية لصالح المنظمات والتنمية .

* « إن البحوث التى أُجريت على السلوك الذى يتعلق باتخاذ القرار على المستوى التنظيمى أدّت إلى العديد من الأفكار التى ترتبط بكيفية اتخاذ القرار » .

علّق على هذه العبارة شارحاً بعض الأفكار التى ترتبط بما يأتى :

١) النموذج الاقتصادى .

٢) النموذج الإدارى .

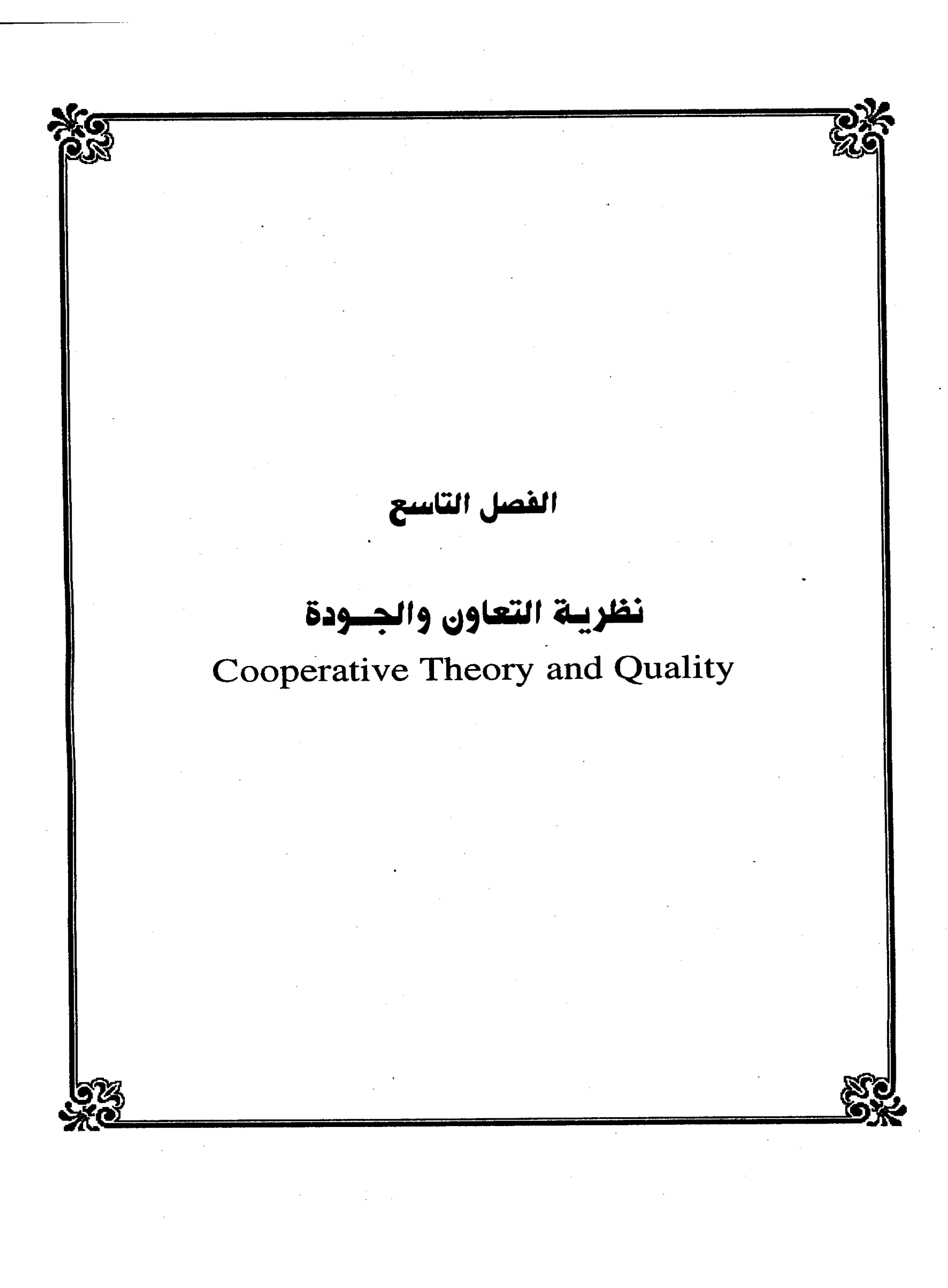
٣) النموذج السياسى .

٤) نموذج سلة المهملات .

* « هناك العديد من العلماء الذين فكروا وبحثوا وخرجوا بنظريات تنسب إليهم » .

علّق على هذه العبارة بصفة عامة ثم اشرح ما يأتى :

- نظرية السمات للقيادة .
- نظرية المواقف .



الفصل التاسع

نظرية التعاون والجـودة

Cooperative Theory and Quality

نظرية التعاون والجودة

Cooperative Theory and Quality

مقدمة :

من الجوانب الهامة التى نرجو أن تصل إلى عقول وقلوب الإنسان العربى بصفة عامة والمصرى بصفة خاصة الإيمان بأن التعاون مستمد من شريعة الله سبحانه وتعالى ، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف دون منهج مرسوم ومحدد بكل الدقة والتنظيم ، فالله سبحانه وتعالىٰ يقول « وتعاونوا على البر والتقوى »[1] ويجمع الفقهاء على أن تقديم « البر » على « التقوى » معنى رفيعاً من معانى الحياة المتكاملة .

ولعل تفسير الفقهاء لمفهوم « البر » فى الإسلام يعتبر أفصح وأبلغ بيان لتأكيد ما وصل إليه الكثير من علماء المسيحية والإسلام من أن التعاون كفلسفة وتطبيق ، إنما يستمد الكثير من تعاليمه وقيمه ومبادئه من شرائع السماء ، فالتعاون أساساً يدعو إلى الأخلاق والسلوك الإجتماعى الرفيع والحب والإخاء والمساواة المقترنة بالعدالة ، فى إطار من روح الإيثار والتضحية وإنكار الذات وتغليب صالح الجماعة ووضع هذا الصالح فوق كل اعتبار .

وتعتبر التنظيمات التعاونية فى شتى أنحاء العالم المتقدم من أهم المنشآت التى يتحقق من خلالها تحسين الشئون الاجتماعية والاقتصادية للأعداد الكبيرة من المواطنين الذين يتضامنون بروح من الأخوة الصادقة والعلاقات الإنسانية الرفيعة لتحقيق مبدأ (وحدة المصالح الاجتماعية والاقتصادية المشتركة) . . ومن هذا المعنى فإن المواطنين يعبئون جهودهم من أجل تحقيق هذا الصالح المشترك بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة ويحرصون حرصاً تاماً على أن لا تتدخل الاختلافات المذهبية أو السياسية فى النشاط الاجتماعى أو الاقتصادى للتنظيمات التعاونية .

---

(١) سورة المائدة آية ٢ .

وتؤمن الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم بالدور الخلاق الذى يمكن أن يؤديه العضو التعاونى المستنير ، والقوى الوظيفية القادرة والمؤمنة بالتعاون ، ومن أجل ذلك وضعوا لأنفسهم شعاراً « أعدوا التعاونيين قبل إنشاء التنظيمات التعاونية » فالتعاونيون يؤمنون بأن الاستثمار فى التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم ، استثمار اقتصادى ، يدفع ويُطوِّر المستوى الحضارى للشعوب وعمليات الانتاج .. بل أن هناك إجماع بينهم على أن العائد المالى من التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم إذا أُحسن توجيهه يفوق العائد من الاستثمار المالى فى مجال النشاط الاقتصادى .

كما وأن التنظيم التعاونى السليم لأى مجتمع من المجتمعات يهتم بقضايا الإنسان من المهد إلى اللحد ، ويضع فى اعتباره النظرة الشاملة للحركة التعاونية ككل ، فى إطار من النظرة العلمية التى تنطلق من الظروف البيئية والتى تضع فى مقدمة واجباتها تأمين التطور الدائم للانتاج التعاونى وتحسين نوعيته استناداً إلى تقدم العلم والتكنيك .

ويستهدف التنظيم التعاونى من وراء ذلك ، ليس فقط إشباع حاجات أعضاء التنظيمات التعاونية ، بل أيضاً إشباع حاجات الشعب الآخذة فى الازدياد ، ولتأمين التطور المتكامل الجوانب لجميع أوجه النشاط التعاونى خاصة وأن التنظيمات التعاونية تواجه منافسة عاتية من القطاعات المناظرة الأخرى ، وعلى وجه الخصوص « الشركات المتعددة الجنسيات » والتى يهدد نشاطها التعاونيات ، ولذلك وجدنا أن الحلف التعاونى الدولى قد أضاف مبدأ جديداً إلى المبادئ التعاونية وهو « مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى » .

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن عدد الدول المنضمة إلى الحلف التعاونى الدولى وفقاً للاحصائيات الصادرة فى سبتمبر عام ١٩٩٣ بلغ (٩٢) دولة ، والأعضاء ٧٠٥,٩٢٢,٤٥٣ عضواً .

وطبقاً للقرارات الصادرة عن المؤتمر التعاونى العام للحلف فقد تم تشكيل جمعية عمومية لكل منطقة جغرافية طبقاً للبيانات الآتية :

منطقة القارة الافريقية :

ينتمى لـعضوية الحلف من المنـطقة الأفريقية ٢٤ منـظمة قمة تمثل ١٧ دولة أفـريقية ومجموع الأعضاء التعاونيين يبلغ عددهم ١٥,٢٢٧,٩٩٥ عضواً .

منطقة أوروبا :

ينتمى لـعضوية الحلف من المنطقـة الأوروبية ٩٨ منظمة قمة تمـثل ٣٧ دولة أوروبية وعدد الأعضاء التعاونيين يبلغ عددهم ١٦١,٠٢٨,٦٧٢ عضواً .

منطقة الأمريكتين :

ينتمـى لعضوية الحلف مـن منطقة الأمريكتـين ٢٩ منظمة قمة تمـثل ١٦ دولة وعدد الأعضاء التعاونيين ٨٦,٨٧٢,٧٧٩ عضواً .

منطقة آسيا والباسيفيك :

ينتمى لعضويـة الحلف من هذه المنطقة ٥٩ منظمة قمـة تمثل ٢٢ دولة وعدد الأعضاء التعاونيين ٤٤٢,٨٢٣,٠٠٧ عضواً .

منظمات ذات طبيعة دولية :

هذا بالإضافة إلى تسع منظمات قمة دوليـة متخصصة فى الادخار والتجارة الخارجية واتحادات العمـل بعضها يمثـل الاتحادات الاقليميـة وكذلك يتخصـص بعضها فى الـقيام بعمليات الشراء المشترك وانتاج البترول والائتمان والادخار العالمى .

وقد كان من بين المنظـمات الدولية الأعضاء فى الحلف « الاتحاد التـعاونى العربى » والذى يعـتبر قمة المنـظمات العربـية غير أنه اسـتبعد من عضـوية الحلف منـذ عامين ، وأجريت بعض الاتصالات وتمت إعادته ثانياً إلى عضوية الحلف .

وكقاعدة عامة ، فإن جميع التنظيمات التـعاونية أياً كان موقعها ، وأياً كان نشاطها تهتـم بالتنمـية الاجتماعـية والاقتصاديـة ، وفيما يـلى الهدف العـام الذى ينبغـى على التعاونيات تحقيقه .

هدف عام :

وإذا كان لنا أن نستبشر خيراً فى مستقبل الحركات التعاونية فى وطننا العربى ، فمما لا شك فيه أن هناك حقائق ينبغى أن نحرص جميعاً على الإعداد لها وحسن تنفيذها ، ومن بين هذه الحقائق :

١) يجب أن يُعتبر إنشاء التعاونيات ونموها أداة من الأدوات الهامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فى الدول العربية ، ووسيلة لتحقيق التقدم الإنسانى .

٢) وبصفة خاصة ، فإن التعاونيات يجب إنشاؤها وتطويرها كوسيلة لما يلى :

(أ) تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأفراد ذوى الموارد والفرص المحدودة ، وتنمية وتشجيع صفات المبادأة والابتكار لدى هؤلاء الأفراد .

(ب) زيادة الموارد الرأسمالية الشخصية والقومية عن طريق تشجيع الادخار ، والقضاء على الربا واستخدام الائتمان استخداماً سليماً .

(ج) خدمة الاقتصاد بتوفير درجة متزايدة من السيطرة الديموقراطية على النشاط الاقتصادى وبتوزيع الفائض الاقتصادى توزيعاً عادلاً .

(د) زيادة الدخل القومى ، وحصيلة الصادرات والعمالة عن طريق استثمار الموارد المتاحة استثماراً أفضل وأكمل ، وذلك على سبيل المثال فى تنفيذ نظم الاصلاح الزراعى التى تهدف إلى استغلال أراضى جديدة فى الانتاج ، وفى إنشاء وتطوير المصانع الحديثة التى تقوم بتصنيع خامات محلية ، والتى يفضل أن تنشأ على أساس الانتشار فى أكبر عدد من المناطق بدلاً من تركيزها فى مكان واحد أو فى عدة مناطق قليلة .

(هـ) تحسين الظروف الاجتماعية ، واستكمال الخدمات فى بعض المجالات مثل الاسكان ، ومثل مجالات الخدمات الصحية والتعليمية وخدمات المواصلات حيثما كان ذلك ملائماً .

(و) المعاونة فى رفع مستوى المعلومات العامة والمعلومات الفنية لأعضائها .

International Co–operative Alliance membership by Region

المنظمات الأعضاء فى الحلف التعاونى الدولى وعدد الأعضاء ودولهم فى المناطق الجغرافية الأربع .

705,922,453 INDIVIDUALS
210 NATIONAL ORG.
9 INTERNATIONAL ORG.
92 COUNTRIES

AFRICA
24 ORGANIZATIONS
17 COUNTRIES
15,227,995 INDIVIDUALS

1	BOTSWANA	79,710
1	COTE D'IVOIRE	213,405
5	EGYPT	3,850,000
1	GAMBIA	106,000
2	GHANA	1,099,002
2	KENYA	2,395,729
1*	LESOTHO	788,420
1	MALI	4,447
1	MAURITIUS	74,821
2	MOROCCO	21,793
1	NIGERIA	3,000,000
1	SOMALIA	53,950
1*	SWAZILAND	14,000
1	TANZANIA	1,351,018
1	UGANDA	1,119,609
1	ZAMBIA	907,000
1*	ZIMBABWE	149,904

The AMERICAS
29 ORGANIZATIONS
16 COUNTRIES
86,842,779 INDIVIDUALS

8	ARGENTINA	6,048,642
1	BOLIVIA	45,000
1	BRAZIL	3,320,000
2	CANADA	12,000,000
1	CHILE	581,593
2	COLOMBIA	1,692,000
1	DOMINICA	n/a
2	EL SALVADOR	55,454
1	GUATEMALA	257,063
1	HONDURAS	137,990
1	JAMAICA	271,719
1	MEXICO	540,268
1	PARAGUAY	81,000
3	PUERTO RICO	713,433
2	URUGUAY	1,098,500
1	USA	60,000,000

ASIA and the PACIFIC
59 ORGANIZATIONS
22 COUNTRIES
442,823,007 INDIVIDUALS

1	AFGHANISTAN	148,422
1	AUSTRALIA	2,700,000
1	BANGLADESH	6,816,519
1	CHINA	160,000,000
1	FIJI	9,471
11	INDIA	164,000,000
1	INDONESIA	29,000,000
2	IRAN	4,886,909
1	IRAQ	1,200,000
1	ISRAEL	1,540,274
11	JAPAN	32,650,259
1	JORDAN	47,435
1	KOREA D.P.R.	1,512,000
4	KOREA Rep. of	2,244,552
2	KUWAIT	143,094
5	MALAYSIA	3,407,716
3	PAKISTAN	3,390,756
4	PHILIPPINES	1,885,162
1	SINGAPORE	531,363
4	SRI LANKA	3,400,000
1	THAILAND	3,309,075
1	VIET NAM	20,000,000

* indirect members

** Countries in Transition according to the OECD scheme

EUROPE
98 ORGANIZATIONS
37 COUNTRIES
161,028,672 INDIVIDUALS

WESTERN EUROPE
18 COUNTRIES
71 ORGANIZATIONS

3	AUSTRIA	3,144,827
4	BELGIUM	2,725,967
4	CYPRUS	287,533
3	DENMARK	1,173,774
3	FINLAND	2,095,503
7	FRANCE	18,321,790
4	GERMANY	6,331,000
2	GREECE	934,863
1	ICELAND	45,968
3	ITALY	7,134,400
1	NETHERLANDS	1,000
5	NORWAY	1,218,600
4	PORTUGAL	2,240,591
8	SPAIN	2,672,205
6	SWEDEN	4,456,271
3	SWITZERLAND	1,328,345
5	TURKEY	8,204,516
5	UK	8,085,590

COUNTRIES IN TRANSITION**
19 COUNTRIES
27 ORGANIZATIONS

1	ARMENIA	700,268
1	AZERBAIJAN	2,000,000
1	BELARUS	2,800,000
2	BULGARIA	1,942,000
1	CZECH REP.	3,925,883
1	ESTONIA	280,000
1	GEORGIA	1,700,000
5	HUNGARY	4,692,910
1	KAZAKHSTAN	3,700,000
1	LATVIA	761,400
1	LITHUANIA	406,189
2	POLAND	15,000,000
2	ROMANIA	14,976,698
2	RUSSIA	24,450,000
1	SLOVAK REP.	702,516
1	TURKMENISTAN	n/a
1	UKRAINE	11,000,000
1	UZBEKISTAN	3,500,000
1	EX-YUGOSLAVIA	n/a

International Organisations in Membership of the ICA

Name of org.	Location of secr.	No of countries	No of societies	No of individuals members	Activity sector
ACCU	BANGKOK	15		4,800,000	credit union league
CONSUMINTER	MOSCOW	n/a	n/a	n/a	foreign trade society
COLACOT	BOGOTA	23	39	2,500,000	union of work co-ops
OCA	BOGOTA	19	146	40,000,000	regional apex union
CCC-CA	SAN JOSE	11	60	500,000	regional apex union
COLAC	PANAMA	17	19	4,340,376	regional federation of savings & credit co-ops
NAF	COPENHAGEN	8	9	15,700,000	joint purchasing
ICPA	DOORNRECHT	n/a	28	n/a	supply of oil products
WOCCU	MADISON	87	14	88,574,161	union of savings & credit co-ops

"n/a" - data not available

June 1993

أعلاه المنظمات الدولية الأعضاء فى الحلف التعاونى الدولى .

ومن واقع تجارب الأمم كما يعلنها الأمين العام للأمم المتحدة فى تقريره الذى يعرضه على الجمعية العامة كل سنتين ، فإن التعـاونيات تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية .

ومن أجل هذا ، فإن ملايين المواطنين فى عالمنا الـعربى المعاصر الذين يتطلعون إلى حركة تعـاونية نظيفة تأخـذ بيدهم إلى أعلى المسـتويات ، كفاية فى الانتـاج وعدالة فى التوزيع ، عـلى أساس العمل العـلمى المنظم والإدارة العـلمية الناجحـة . . ليدركون ، ادراكهم لآمالهم التى يتطلعون إليها ، أن قاعدة الـنجاح فى هذا كله هو التعليم التعاونى وتطويراً ثم تأثيراً فى المجتمع الذى ينشأ فيه .

التطور التاريخى للمبادئ التعاونية

مبادئ التعاون عبارة عن القواعد أو الأسس التى يقوم عليها النظام التعاونى أو مجموعة التقاليد التى تحكم وتنظم الأوضاع والعلاقات التعاونية العامة . فعلى الرغم من أن الأنظمة القانونية التى تحكم الجمعيات التعاونية تختلف باختلاف الدول إلا أنها مع ذلك تقوم أول ما تقوم على المبادئ العامة التى وضعها الرواد الأوائل ، وقد عُرِف هؤلاء الرواد باسم « رواد روتشديل » . . ولم تكن هذه المبادئ التى وضعوها ونُسبت إليهم ، وقام عليها النظام العام لكل جمعية تعاونية ، مواد قانونية مسجلة فى قائمة ، وإنما كانت مطلوبة ضمن النظام الذى أسسوا به أول جمعية عام ١٨٤٤ . . وحددوا فيه أغراضها وخططها ، ثم أقبل التعاونيون من بعدهم على هذا النظام فتناولوا هذه الأغراض والخطط بالشرح والتعليق واستخلصوا منها على ضوء التطبيقات العملية المبادئ والقواعد العامة ونسبوها إلى هؤلاء الرواد .

أما السبب فى إقبال الشراح وإفاضتهم فى الحديث عن مبادئ روتشديل أو عن مبادئ وطرق روتشديل كما يسميها البعض الآخر ، هو أن التنظيم التعاونى الذى أقامه رواد روتشديل الأوائل يعتبر أول تنظيم تعاونى ناجح صمد منذ إنشائه رغماً عن الظروف الصعبة التى أحاطت به ، فإن جمعية روتشديل افتتحت أبوابها فى متجر صغير فى ٢١ ديسمبر ١٨٤٤ بالدور الأرضى فى مبنى يقع فى تودلين قريباً من شارع يوركشير ، وقد وجدوا صعوبة كبيرة فى العثور على هذا المكان ، وكان ملاك العقارات يرفضون تأجير أى مكان أو متجر لهم إعتقاداً منهم أن الرواد لن يستطيعوا أن يستمروا فى دفع الإيجار حتى ولو لأسابيع قليلة ، وأخيراً عثروا على هذا المكان فى تودلين متجر صغير ، إيجاره الأسبوعى ٣ شلن ، ١٠ بنس ، واشترط عليهم المالك قبل

التأجير أن يدفعوا مقدم ايجار لفترة أربعة شهـور أى ٢ جنيه ، و ١٠ بنس . ويذكر المؤرخون أن السلع التى كانت تتعامل فيها الجمعية عند افتتاحها كانت كما يلى : ٥٠ رطل زبدة - ٥٦ رطل سكر - ٦ جوالات دقيق - جوال من الشوفان - ٢٤ دستة شموع . . وقد استخدمت الجمعية الشمع فى إضاءة المتجر .

هذه الجمعية التى افتتحت أبوابها على ضوء الشمع ، سارت فى الطريق العملى ، على الرغم من أن بضاعتها كانت ضئيلة ، ورأسمالها المستثمر كان ثمانية عشر جنيهاً ، جُمعت من البنسات التى ساهم بها الأعضاء الثمانية والعشرين ، وكانت مبيعاتهم فى بداية الأمر قليلة ، إذ كانت تتراوح ما بين أربعة جنيهات وسبعة جنيهات أسبوعياً . . وبعد سنة من الجد والعمل والدعاية زاد عدد الأعضاء حتى بلغ ٧٤ عضواً ، كما بلغت جملة المبيعات ٧١٠ جنيه ، ورأس المال ١٨١ جنيه ، والفائض ٢٣ جنيه ، ثم أخذت بعد هذا فى طريق التقدم ، وحققت نجاحاً مذهلاً جعل الأستاذ ج.د.هـ. كول المحاضر فى جامعة أكسفورد يصدر كتاباً فى عام ١٩٤٤ تحية لهؤلاء الرواد بمناسبة مرور مائة عام على إفتتاح متجرهم يقول فيه : إن هؤلاء الناس قد حققوا ما عجز جبابرة المال أن يحققوه .

وهذا التقدم ، وهذا النجاح لم يتحقق إلا على أساس الانتفاع بدروس الماضى ومعرفة أخطائه ، فإن رواد روتشديل تجنبوا البيع بالأجل لكى لا يقعوا فيما وقع فيه غيرهم ، وصمموا على إعطائه عائد المعاملات للأعضاء منذ البداية ، فأثبتوا أن مشروعهم ناجحاً ومُربحاً لمن يُسهم فيه ، كما أنهم اعتمدوا على أنفسهم وجعلوا الإدارة فى أيدى الجميع ، ونجاح المشروع مسئولية الجميع ، وساروا إلى الأمام بطريق النمو

الحثيث والبناء المستقر ، ونبذوا خيالات الماضى فجاءتهم الثمرة التى يحصل عليها كل من يبذل مجهوداً واقعياً ، ويزرع فى أرض خصبة ، ولا يتعجل الحصاد . . أو ينتظر أن يجمع أكثر مما غرس .

هذا النجاح هو الذى أغرى الكُتَّاب والباحثين إلى الرجوع إلى القانون النظامى للجمعية ، وإلى محاضر جلسات مجلس إدارتها ، وغير ذلك من سجلاتهم لكى يستنبطوا منها ما أطلقوا عليه مبادئ أو قواعد . . أو غير ذلك من تسميات مستهدفين من وراء ذلك إضاءة الطريق أمام التنظيمات التعاونية حتى تسير فى نفس الطريق الذى قاد جمعية روتشديل إلى النجاح .

المبادئ عند جورج جيكوب هولى أوك :

ومن أوائل الذين كتبوا فى هذا الموضوع « جورج جيكوب هولى أوك » ، فقد كان من معاصرى رواد روتشديل ، ولمس عن قرب الجهد الذى بذلوه ، ونشر فى عامى ١٨٥٧ ، ١٨٥٨ عدة مقالات فى جريدة « الديلى نيوز » ، أى بعد ثلاثة عشر عاماً من إفتتاح متجر روتشديل التعاونى ، ثم طبعت مؤسسة « هوراس جريلز » هذه المقالات فيما بعد فى كتاب أصدرته بعنوان « تاريخ التعاون فى مدينة روتشديل » . . ثم أصدر فى عام ١٨٧٥ أول مجلد بعنوان « تاريخ التعاون » . . ثم أصدر فى عام ١٨٧٨ كتاباً آخر بعنوان « تاريخ روتشديل » . . ومن هذا يتبين أن الرجل بالإضافة إلى أنه كان معاصراً للرواد ، فإنه أيضاً باحثاً وكاتباً ، الأمر الذى يجعل الباحثين يهتمون بآرائه ، ويرجعون إليها عندما يتناولون هذا الموضوع .

وبالرجوع إلى كتابات هذا الرجل نجد أنه أورد لنا أربعة عشر ظاهرة رئيسية فى نظام روتشديل ، اعتبرها من أساسيات نجاح هذه الجمعية .

اساسيات نجاح التعاون عند « جورج جيكوب هولى أوك »:*

استنبط جورج جيكوب هولى أوك من بحوثه ودراساته ، أربعة عشر ظاهرة رئيسية ، يرى من وجهة نظره ، أنها من الأساسيات التى مكّنت الرواد من أن يسيروا قُدُماً فى نجاحهم ، ويصلوا إلى المنزلة الرفيعة التى وصلوا إليها ، ونوجز هذه الأساسيات فيما يلى :

١ - وضع الرواد الأوائل المثل على تمويل النشاط الذى يبدأوا به جمعيتهم من مالهم الخاص .

٢ - بذل أقصى الجهود للتعامل فى أفضل أنواع السلع التى قد توجد فى الأسواق .

٣ - إيفاء الكيل والميزان .

٤ - التعامل بسعر السوق ، وعدم الدخول فى منافسة مع المتاجر الأخرى المنافسة .

٥ - عدم التعامل بالأجل بيعاً أو شراء ، وحث العمال بصفة عامة على عدم الوقوع فى هم الديون .

٦ - توزيع الفائض على الأعضاء بنسبة تعامل كل عضو ، مؤكدين المفهوم الذى أوضحوه للعمل .. وهو أن من يُسهم فى تحقيق الربح ، ينبغى أن يكون له نصيب فيه .

٧ - إغراء الأعضاء بترك الأرباح فى « بنك المتجر » وبذلك علموهم الإدخار .. والإحساس بالإزدهار والأمل فى تحقيق الرخاء .

٨ - تحديد ٥ ٪ كفائدة لرأس المال .

٩ - تخصيص نسبة من الأرباح توزع على العاملين وفقاً للجهد الذى بذلوه ، والأجور التى يحصلون عليها .

(*) The History of the Rochdale Pioneers, George Jacob Holey Oake, Charles Scrioners Sons, 1895, pp. 156–157.

١٠- تخصيص ٢,٥ ٪ من جميع الأرباح التى تتحقق للتعليم ، وتنمية كفاءة الأعضاء .

١١- تطبيق حق ديمقراطية الإدارة بالنسبة إلى جميع الأعضاء ، على أن يكون لكل عضو صوت واحد أياً كان القدر من الأسهم الذى يُسهم به فى رأس مال الجمعية . . وتأكيد هذا الحق بالنسبة للنساء . . وحقهن فى الحصول على مدخراتهن سواء أكن متزوجات أو غير متزوجات ، ويوجه هولى أوك النظر إلى أن ذلك حدث قبل إصدار القوانين التى تتعلق بحقوق النساء المتزوجات .

١٢- العمل على أن يتسع ويمتد النشاط التجارى والصناعى للجمعية بحيث يمكن إقامة مدينة صناعية تتوافر فيها الظروف البيئية التى تنعدم فيها الجريمة .

١٣- بانشائهم جمعية الجملة التعاونية ، استطاعوا أن يوجدوا الوسيلة التى يمكن عن طريقها تحقيق ما يهدفون إليه من الحصول على أجود أنواع السلع .

١٤- اعتبار الجمعية كمعهد ونواة لحياة اجتماعية جديدة لجميع الأعضاء ، فإذا اعتمدوا على أنفسهم وأحسنوا ادارتها حققت لهم حياة أفضل .

المبادئ عند « أكلاند و جونز » :*

ومن بين الذين كتبوا فى موضوع المبادئ أيضاً ، « أ.هـ.د. أكلاند ، بنجامين جونز » هذان الباحثان نشرا فى عام ١٨٨٤ كتاباً بعنوان « العمال التعاونيين » . . وقد إستنبطا من نظام روتشديل ، ومن بحوثهما ودراساتهما تسعة مبادئ ، واعتبروا هذه المبادئ الأساس الذى ينبغى أن تُقام عليه كل جمعية - وهى :

١ - أن تفتح الجمعية أبوابها للجميع .

٢ - أن تتقيد بالسعر السارى فى السوق وتجعله ثمناً للبضائع التى تبيعها .

(*) Working Men Cooperators : A.H.D. Acland, and Bengamin Jones, Cassell and Company, Ltd., London, 1884, pp. 72–74.

٣ - أن تتعامل بالنقد فلا تسمح بالبيع بالأجل .

٤ - أن ترد العائد على المعاملات بالنسبة للمشتريات .

٥ - أن يُسهم كل عضو بسهم أو أكثر فى رأس المال ، ويحصل فى نظير ذلك على فائدة معقولة لمقدار ما أسهم به .

٦ - أن يتساوى الجميع فى حق التصويت ، سواء فى ذلك من يملك القليل ومن يملك الكثير فى رأس مال الجمعية .

٧ - أن تتوخى بيع السلع الجديدة وأن لا تتعامل إطلاقاً فى السلع الرديئة .

٨ - أن يتولى إدارة الجمعية مدير أمين ، ومجلس إدارة يتسم بالحيوية والنشاط والقدرة على العمل .

٩ - أن تتمسك الجمعية تمسكاً شديداً بمبدأ مراجعة الأعمال وجرد المحتويات وأن تعتمد فى ذلك على خير العناصر التى تتصف بالكفاية .

وهكذا نرى مما سبق أن « هولى أوك » وكلاً من « أكلاند » و « جونز » قد أوردوا لنا خليطاً من المبادئ والمظاهر والقواعد والوسائل والطرق التى سار عليها الرواد لتحقيق أهداف الجمعية ، وهى أهداف تكاد تتركز فى تحسين أحوال الأعضاء الاقتصادية والاجتماعية .

ويبدو أن اتجاه تفكير الرواد نحو إقامة مدينة صناعية تنعدم فيها الجريمة إنما يرجع إلى ما صاحب التطور الصناعى من مشاكل اجتماعية معقدة ، ومن ثم كان الهدف من هذا التفكير هو أن تسير الجهود الاقتصادية فى أقوم الطرق التى تحقق لهم أكبر قدر ممكن من المزايا ، ولهذا فكروا فى إنشاء جمعية لكى يستطيعوا عن طريقها تجميع مشترياتهم ، ولكى تتوافر لديهم القدرة على المساومة والحصول على أجود أنواع السلع بأقل الأسعار الممكنة ، فإنه إذا إتسع نشاطهم فى التوزيع ، وكثرت أرباحهم تمكنوا من دخول ميدان الإنتاج ثم السيطرة على عوامله ، ثم انتاج السلع الجيدة ، ثم بيعها للمستهلكين باسعار لا تضاف إليها أرباح الوسطاء .

المبادئ عند ت.و. ميرسر :

وقد عكف بعد ذلك كثير من التعاونيين على البحث والدراسة حول نظام الرواد على أمل أن يخرجوا منه بمبادئ محددة يتم الإتفاق عليها وتعتبر الدعائم الأساسية للحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم ، ومن هؤلاء « ت.و. ميرسر » ذلك التعاونى المشهور الذى عكف أكثر من خمسة وعشرين عاماً على دراسة جهود دكتور وليم كنج الذى استفاد الرواد الأوائل من جهوده وتعاليمه ، هذا الرجل نشر فى المجلة العلمية للتعاون الدولى فى عَدَديها الصادرين فى سبتمبر وأكتوبر تحت عنوان « دعائم التعاون » تحليلاً لمبادئ وطرق روتشديل ، وقسمها إلى سبعة مبادئ ، ونظراً للدور الكبير الذى قام به هذا التعاونى الكبير فى الحركة التعاونية سواء فى بريطانيا أو على الصعيد الدولى فى مركزه المسئول فى الحلف التعاونى الدولى نوجزها فيما يلى * :

١ - مبدأ العالمية :

وفيها يرى « ميرسر » أنه من المحتمل أن يكون رواد روتشديل أول تعاونيين رحبوا بجميع الرجال والنساء على قدم الأخاء والمساواة فى المجتمع . بغض النظر عن النوع والجنس والدين . فلم يُغلقوا الأبواب أمام أى رجل أو امرأة يرغب فى الإنضمام . ويقر أن اليوم الذى إعتنق فيه رواد روتشديل مبدأ الباب المفتوح للعضوية هو اليوم الذى وضعوا فيه الحجر الأساسى للكومنولث التعاونى الدولى ، وبذلك صارت الحركة التعاونية دولية فى محيطها وأغراضها وروحها .

وقد يكون من مظاهر العالمية ذلك التعاون الصادق بين الحركات التعاونية التى بلغت شأواً عالياً فى نجاحها وتقدمها واستعدادها لتقديم خلاصة جهودها لغيرها من الحركات التعاونية فى مختلف الأمم التى تتطلع إليها لتأخذ بأسباب التقدم والنجاح ،

(*) A Social Philosophy of Cooperation, J.J. Worly. See : T.W. Mercer, Foundations of Cooperation, Review of International Cooperation; Issues of September and October, 1931.

ومن مظاهر ذلـك عقد المؤتمرات وتبادل الزيـارات ، وإقامة المعاهد والكلـيات ، وتقديم الخبرات الفنية .

٢ - مبدأ الديمقراطية :

كما يرى أن رواد روتشديل وضعوا مبدأ الديمقـراطية من المبادئ الأساسية التى يقوم عليها التعاون ، عندما قرروا اعتمـادهم على مواردهم الخاصة فى تكوين رأس المال اللازم لإقامة جمـعيتهم ورفضـهم أن يقترضوا مـن أشخاص خارج دائرتهـم ، وذلك حتى لا يقعوا فى ذل الإستدانة ، واتفاقهم على مبدأ لكل عضو صوتاً واحداً فى إدارة الجمعية ، وأن جميع الأعضـاء الذين تتكون منهم جمـعيتهم متساوون فى الحـقوق سواء فى ذلك الرجال والنساء ، وأن إدارة الجمعية يجب أن توضع فى أيدى أشخاص منتخبين بواسطة الأعضاء دورياً . بل يذهب إلى أبعد من هذا ، فيرى أن مـبدأ الديمقراطية بالنسبة للرواد لم يكن نوعاً مـن إدارة الجمعية فقط ، وإنما كان مع ذلك إعـلاناً لحقوق الإنسان ، لأن سلطة الحـكم تُمنح للعـضو على أساس أنه إنسـان ، وبغض النظر عـما وراء ذلك من المقدار الذى يمتلكه من أسهم فى رأس المال .

ولعل اعتـماد الرواد فى أول عهدهـم على مواردهـم الخاصة لتكـوين رأس المال اللازم ، إنما لأجل أن يحرروا أنفسهم من سيطرة المقرضين ، فإن إقامة المشروعات تحمل فى طياتها مجـاهل الغيب ، وقد كان من المحتمل أن تؤدى الإستـدانة إلى أن يقعوا فى هذا الخطأ الذى وقع فيه من قبلهم ، وحينئذ يقعوا فى ذُل الإستدانة وما يترتب على ذلك من عبودية لأصحاب المتاجر ، فكان على الرواد أن يستفيدوا من أخطاء الماضى وعبره .

٣ - مبدأ المساواة أو العدالة :

ويعنى بالعدل هنـا المحافظة على حقوق الأعضاء وأداؤها كاملة غـير منقوصة ، فإن العدالة تعتبر قلب الديمقراطية ، بل يُمـكن القول بأن العدل والديمقراطية مبدآن يُدعِّم كل منهما الآخر ومن ثم كان من القواعد التى رسمـها رواد روتشديل لقيام جمعيتهم ضرورة

حصول أعضائها على أجود البضائع الممكنة ، ووجوب إيفاء الكيل والميزان والقياس . ولما كانت جمعية رواد روتشديل تتعامل فى أول الأمر مع الأعضاء دون غيرهم ، وكان الأعضاء يشترون سلعهم بأسعار السوق ، كان من الطبيعى أن يَستَنُّو قاعدة رد عائد المعاملات لأن العدالة تقتضى أن يُرَدَّ لكل عضو ما دفعه زيادة عن أسعار التكلفة بعد حجز بعض المبالغ المعقولة فى الجمعية . ومن ثم كان مما يقضى به مبدأ العدالة ويتفق مع الديمقراطية ما يأتى :

(أ) دفع أجر عادل لرأس المال نظير خدماته ، بحيث لا يتجاوز هذا الأجر معدل الفائدة الجارى .

(ب) دفع أجور عادلة للموظفين .

(ج) اعتراف الجمعية بحق الموظفين فى المساومة الجماعية فيما يتعلق بالأجور والظروف المحيطة بالعمل .

(د) حث الإدارة موظفيها على أن يصبحوا أعضاء فى الجمعية أو فى أية جمعية أخرى تعمل فى محال اقامتهم .

والمعتقد أن اعتناق الرواد لمبادئ العدالة والديمقراطية كان يُعد من الأمور التقدمية وقتئذ ، فى عصر لم تكن الديمقراطية الحقيقية فيه قد رسخت أقدامها فى شتى الدول ، وربما كان هذا ضمن الأسباب التى جعلت الحركة التعاونية فى أول عهدها هدفاً للنقد والهجوم .

والجديد الذى أورده ميرسر هو اعتراف الجمعية بحق العمال والموظفين فى المساومة الجماعية فيما يتعلق بالأجور والظروف المحيطة بالعمل نراه أمراً طبيعياً تخوله لهم مبادئ الديمقراطية دفعاً لما قد يقع عليهم من مظالم وتحقيقاً للعدالة الاجتماعية . وقد يكون السبب فى ذلك أنه لاحظ انتشار تأليف النقابات وعلى وجه الخصوص فيما بعد الحرب العالمية الأولى ، إذ أصبح مبدأ الحرية النقابية معترفاً به فى جميع الدول المتمدينة . وكان الأمر على عكس ذلك فيما مضى ، إذ كان العامل مغلوباً على أمره ، ليس له حق تأليف النقابات للدفاع عن مصالحه . بل أن أغلب العمال كان محروماً من ممارسة

حق الانتخاب ، فقد قرر البعض أنه فيما بين عامى ١٨٣٤ و ١٨٣٥ كان خمسة أسداس عدد الذكور البالغين لا يستطيعون الإدلاء بأصواتهم ، كما يذكر « كول » . عن هذه الحقيقة ، أن الحركة التعاونية التى كانت قائمة وقتئذ أصيبت بنكسة قاسية إذ أدى فشل مشروع إقامة النقابات عام ١٨٣٤ إلى فشل الحركة التعاونية ، وتدهورت معظم الجمعيات الإنتاجية وكثيراً من الجمعيات الإستهلاكية .

وأعتقد أن إعتراف الجمعيات بحق العمال فى المساومة الجماعية لا يمنع القائمين على شئونهم من أن يبذلوا أقصى جهودهم لتطبيق روح التعاون التى تتطلب أن لا تغمط القوى العاملة فيها حقوقها وأن تتميز الإدارة بحسن التنظيم والتوجيه والصلات الطيبة ، بحيث يبذل العمال والموظفين أقصى جهودهم فى العمل ، يدفعهم إلى ذلك ما تعكسه الإدارة الرشيدة من أثر ، وليس ما تتسلح به من لوائح أو قوانين .

٤ - مبدأ الاقتصاد فى النفقات :

أما مبدأ الاقتصاد فى النفقات أو مبدأ الكفاية بعبارة أخرى ، فقد قرر الرواد لتحقيقه وتطبيقه عدم التعامل بالأجل فى البيع أو الشراء ، لأن ذلك يجر إلى نفقات اضافية تزيد بها تكلفة البضائع ، وهم يهدفون إلى خفضها واستبعاد جميع وسائل الإسراف ، حتى يتسنى لهم إشباع حاجاتهم بأقل التكاليف . ولتحقيق هذا الغرض عملوا على تحسين كفاية جمعيتهم والجمعيات التعاونية الأخرى التى أقاموها فيما بعد ، لأن رفع الكفاية يقلل من تكاليف المتاجرة .

هذا إلى أنهم طبقوا مبدأ العدالة وقرنوه فى التطبيق بمبدأ الاقتصاد وعدم الإسراف وكانت حجتهم أو وجهة نظرهم فى ذلك أنه ليس من العدالة أن يُمنح بعض الأشخاص إئتماناً بينما يُلزم آخرون بأن يشتروا بالنقد ، فإن هذا يعنى أن أحدهم يكسب على حساب الآخرين . . وإذا كان شعارهم الذى اتخذوه عنواناً لهم ينادى بأن « الكل

للفرد - والفرد للكل » فإن هذا الشعار لا يستـقيم معه التمييز بين الأعضاء ولا يوجد ما يبرره ، بل لا يمكن أن تكون هناك ديمقراطية حقة إذا انتهك مبدأ المساواة .

ويلاحظ أنـه يمكن تطبيـق قواعد العدالـة عند تقرير الـبيع بالأجل فيمـا يتعلق ببعض أنواع الـسلع الطويلة الاستـعمال والتى يعود استعمالها بالرفاهية على أعضاء المجتمع ، وقد لا تسمح لهم مواردهم بشرائها بالنقد . عـلى أن يراعى فى ذلك احتساب فوائد معقولة ، مع أخذ الضمانات الكافية التى تكفل للجمعيات حقوقها وبخاصة أن ظروف التجارة قد اختلـفت الآن عما كانت عليه الحال أيام رواد روتشديل ، فلم تعد القوانـين الوضعية فى مختلف الدول تسمح بالإكراه الـبدنى كحق الدائن فى حبس المـدين وهو ما كان قائمـاً وقتئذ ، فـضلاً عــن اتـساع الوحدات الـصناعيـة ، وكثرة انتاجها ، مما أدى إلـى اشتداد عامل المنافسة ، بيـنما كان الإنتاج فيما مضى محدوداً إلى حد ما إذا قيس بما هو عليه الحال الآن .

٥ - مبدا النشر او العلانية :

حيثما يكون الجهـل والظلام يكون الغش والتزوير والفساد ، ومن ثـم يتحتم على الجمعيات التعاونية أن تطبق مبدأ النشر فيما يتعلق بتقاريرها وحساباتها الختامية وقرارات جمعياتها العمومية ، ويتساءل « ميرسر » كيف يمكن للجمعية التعاونية التى لا تطبق هذا المبدأ أن تحتفـظ بثقة أعضائها أو تدعى الأمـانة ؟ . . ثم يستطرد فيقول أنـه لا ينبغى أن تكون هناك أسرار تتعلق بالجمعيات مـهما كانت الظروف والأحوال ، ومهما كانت هذه الظروف محرجة أو صعبة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة .

والمعتـقد أن مبدأ النـشر والعلانيـة ، يجب أن يشمل فـيما يشمـل نشر التعـليم التعاونى والثقـافة التعاونية لما لهما من أهـمية عظمى فى نجاح الحركة التعـاونية وإقامتها على دعائم سليمة .

٦ - مبدأ الوحدة (و « تضافر الجهود » :

ويرى « ميرسر » أن رواد روتشديل ركزوا إهتمامهم على مصالحهم الإقتصادية المشتركة ، فاستخلصوا من ذلك قاعدة تعاونية هامة وهى مبدأ الوحدة ، بمعنى أن تكون المصلحة المشتركة هى الغاية التى يجب التفاف الأعضاء حولها مهما كانت معتقداتهم الدينية أو السياسية ، وهذا هو السبب فى أن هؤلاء الرواد أخذوا بسياسة الحياد فيما يتعلق بتلك المعتقدات .

وقد كان من ثمرات تطبيق هذا المبدأ فى الحركة التعاونية الانجليزية تكوين الاتحاد التعاونى البريطانى ، والجمعية التعاونية الانجليزية لتجارة الجملة . كما كان هذا المبدأ سبباً مشجعاً فى تكوين منظمات تعليمية مركزية وجمعيات تعاونية على نطاق دولى كالحلف التعاونى الدولى والجمعية الدولية لتجارة الجملة .

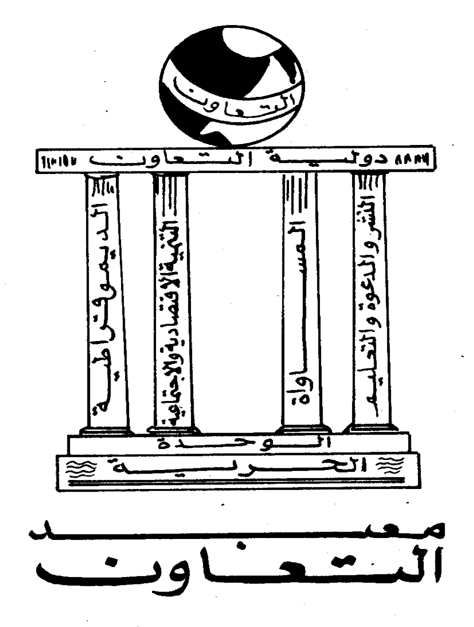
والمعتقد أن المصالح الاقتصادية المشتركة كانت من أهم العوامل التى ساعدت على نجاح جمعية روتشديل ، وقد أثبت نجاحها إمكان خلق مجتمع جديد يتضافر أعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع مهما تباينت معتقداتهم الدينية والسياسية .

٧ - مبدأ الحرية :

أما المبدأ السابع الذى استخلصه « ميرسر » من رواد روتشديل فهو منح أعضاء الجمعية أعظم قدر ممكن من الحرية الشخصية ، فالعضو له حرية البقاء فى الجمعية أو الانسحاب منها فى أى وقت يشاء ، وله حرية التمسك بعقيدته الدينية أو السياسية ، وله مطلق الحرية فى أن يفعل ما يشاء مما لا يضر بمصالح الجمعية . فهو ليس مُرغماً على الشراء من جمعية التجزئة ، والجمعية التعاونية للتجزئة ليست مُرغمة على الشراء من جمعية الجملة التى هى عضو فيها ، بل تكون المعاملات فى جميع هذه الأحوال اختيارية . ويذكر « ميرسر » أن هناك تعاونيين يعتبرون هذه الحرية من أسباب ضعف الجمعيات التعاونية ويرون ضرورة إرغام الأعضاء على الشراء من جمعية التجزئة ، وإرغام جمعية التجزئة على الشراء من جمعية الجملة ، ثم يعقب على ذلك بأنه :

لا يرجى الدوام لحركة تقوم على مبدأ الإرغام ، ولهذا يجب أن تبنى الحركة التعاونية على مبدأ الحرية ، سواء فى ذلك حرية العمل وحرية الانضمام ، لأن الحرية هى الضمان الوحيد للكفاية الاقتصادية فى التعاون أما إذا تغاضت الحركة التعاونية عن مبدأ الحرية ، فإنه لن تكون حركة حرية ، بل أنه فى الوقت الذى تقول فيه وداعاً للحرية تكون قد لفظت آخر أنفاسها وماتت .

هذه هى المبادئ السبعة التى يرى « ميرسر » أنه يجب دائماً على الحركة التعاونية أن تسترشد بها ، وأنها إذا طبقت هذه المبادئ فى تنسيق موحد ، فإن الحركة التعاونية بأكملها تكون قد بنيت على صخرة قوية لا تلين .



معهد التعاون

المتغيرات العالمية ومبادئ التعاون :

وفى ضوء المتغيرات العالمية التى حدثت فى أعقاب الحرب العالمية الثانية رأى الحلف التعاونى الدولى أنه ينبغى مراجعة المبادئ فى ضوء إيجاد نظرية جديدة تستند إلى مبادئ تساير ثورة التقدم العلمى والتكنولوجى ، وفى ذلك يقول الحلف التعاونى الدولى أن الحركة التعاونية أدت أثناء الحرب العالمية الثانية دوراً هاماً فى الحياة الاقتصادية لكثير من الأقطار . وبعد انتهاء الحرب بدأ العمل فى إعادة الإعمار قومياً ودولياً ، وأعيد تنظيم امكانيات المنظمات التعاونية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى جميع الأقطار بصرف النظر عن أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية .

« وحدثت أيضاً تغيرات هامة فى العلوم التطبيقية خاصة فى الإدارة ، وبدأ العالم وكأنه يقف على عتبة ثورة صناعية جديدة أكثر شمولاً مما سبقتها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات وتعدى ذلك إلى الإسهام فى تحقيق الرخاء للمشتركين فيها داخل إطار نظام اقتصادى آخذ فى التوسع ، وسوف يزداد احتياج التعاونيات إلى رأس المال الكبير والأيدى العاملة المدربة ، لكن رأس المال لن يسيطر بل سيكسب فائدة عادلة فقط . ومع تطور المشروعات الكبيرة المتشعبة على مدى فترة طويلة أصبح لابد من شكل تنظيمي مُعقَّد تصبح معه التفسيرات المجردة المطلقة للمبادئ غير ميسورة التطبيق ، ولا تستطيع الحركة الاكتفاء بنمط التنظيم المعتاد فى الماضى بل لابد من أنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل . ويهم هذا الاعتبار البلاد الجديدة النامية كما يهم البلاد المتقدمة لأن التطبيقات الخاطئة لمبدأ ما قد لا تؤدى إلى إعاقة تقدم الحركة فحسب بل إلى نتائج لا يودها التعاونيون الذين ينبغى أن يعترفوا بأن المشاركة فى السياسة العامة لقطاعات اقتصادية أخرى غير قطاعهم أصبحت شيئاً لا مهرب منها وأنهم يُخطِئون إذا أرادوا غير ذلك » .

وبزيادة وانتشار الوعى بين التعاونيين بمتطلبات العهد الجديد الذى تمر به الحركة فقد استجابوا على كافة المستويات محلية وقومية ودولية ، فأدخلت تغييرات هيكلية فى عدد من الحركات القومية تناولت اندماجات وتركزات وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات ما زالت قيد الدراسة ، واستحقت هذه التغيرات أن تصبح محلاً للبحث وتبادل الآراء فى الجهات المسئولية والمنظمات المساعدة بالحلف التعاونى الدولى طوال الخمس سنوات الأخيرة .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Meanwhile important changes have taken place in technology and especially management. The world appears to stand on the threshold of a new industrial revolution even more comprehensive than the old. The function of Cooperative Organisations, therefore, is more than the defence of group interests; they should be making a positive contribution to the welfare of their participants in an expanding economic system. The needs of cooperatives for large masses of capital and for trained man–power will therefore grow, though capital used by them will not dominate but only earn its fair interest. Again, in the development over a long period of large–scale business undertakings with many ramifications, an intricate form of organisation is necessary, in which too absolute interpretations of principle are not appropriate. The Movement cannot remain content with the familiar organisation of the past but must realise that new patterns are necessary for the future. This consideration is as important for the newly–developing countries as for the more advanced, for wrong applications of principle may not

only hinder the Movement's progress but produce results which Cooperators do not desire. They must recognise that involvement in public policy and in other sectors of the economy than their own is inevitable, and they would be mistaken to wish it otherwise.

As the awareness of the demands of the new era into which the movement is passing has spread amongst Cooperators, they have reacted at every level – local, national and international. Structural changes involving far–reaching consolidation, concentration and integration have already been made in a number of national Cooperative Movements; more are contemplated. In the last five years, these changes have been the subject of study and exchange of ideas in the Authorities and the Auxiliary Organisations of the International Co–operative Alliance.

ويسعدنا أن نقدم فيما يلى بعض الفقرات من تقرير الحلف التعاونى الدولى عن مفهوم تطور المبادئ التعاونية فى إطار المتغيرات العالمية ، فمثلاً يقول الحلف التعاونى الدولى ما يأتى :

Membership

١ - العضوية :

يخطئ من يفسر قاعدة العضوية المفتوحة على أنها إلزام لجميع التعاونيات بقبول جميع الأشخاص الذين يطلبون الانضمام إليها ، فلم يقصد أبداً بالعضوية المفتوحة هذا المعنى ، ولم يحاول رواد روتشديل مطلقاً تطبيق القاعدة على هذا الأساس لسبب هام هو أن جمعيتهم كانت تعتبر أكثر من مجرد مشروع توزيع بالتجزئة بل كانت مجتمعاً فى المهد وكان نموها ونجاحها يرتهن إلى حد كبير بسيادة الانسجام الداخلى وهو ما يمكن أن ينقلب بسهولة إلى اختلاف كما حدث فى بعض التجارب المبكرة إذا دخل الجمعية

أشخاص لهم خلق ردئ أو لا يهتمون بالمسئولية أو يثيرون المتاعب ، ونلاحظ فى هذا الصدد القول المشهور « القانون أولاً Law First » فلن تكسب الجمعية شيئاً بل قد تخسر كثيراً إذا دخلها إنسان يسىء إلى تماسك الأعضاء ، وعلى هذا الأساس يجوز لبنوك الإدخار أو التسليف أو جمعيات الائتمان أن ترفض انضمام طالب عضوية تعرف أن مركزه الائتمانى غير متين ، ومن أمثلة القيود التى تفرض صيانة للتشغيل الاقتصادى أو منعاً للمنافسة غير السليمة رفض الجمعية انضمام أفراد اليها يقيمون فى جهة تخدمها جمعية أخرى ويمكن تقديم أمثلة كثيرة للقيود التى تفرض على حرية الانضمام المطلقة باستقصاء أشكال التعاونيات المختلفة .

وقد يقال بوجه عام إن الذين يرغبون فى الانضمام إلى جمعية ، أو تشكيل جمعية تستهدف التعامل فى إنتاج معين ، أو عمل من الأعمال غير انتاج الجمعية التى ينتمون إليها ، أو ما تقوم به من عمل ، إن هؤلاء بأسلوبهم هذا لا يسايرون المبادئ التعاونية من حيث أن التعاونيات جماعات بشرية تعطى أهمية واحدة للأعضاء من حيث المساواة والخدمات المتبادلة .

ويبدو بعد أخذ القيود السابقة فى الاعتبار - أن « العضوية المفتوحة » ينبغى أن تكون بمعناها الواسع مبدأ التعاونيات الاستهلاكية العام ، فما من رجل أو امرأة أو طفل إلاَّ وهو يستهلك استبقاء لحياته ، أما فيما يتعلق بالمنظمات التعاونية الأخرى فالمجال متسع لقيود أخرى على قبول الأعضاء كما هو واضح .

> It is a mistake to interpret the rule of "open membership" in the sense that all co–operatives are obliged to enrol all persons who may apply to join them. Open membership has never meant that. The Rochdale Pioneers at no time attempted to apply such a rule, for one very good reason that their society, witness the celebrated "Law First", was conceived as something more than a retail distributive enterprise; it was a community in embryo; its growth and success would depend greatly on internal harmony which

might easily turn to discord, as earlier experiments had shown, through the admission of bad characters, irresponsible individualists or trouble–makers. Nothing is to be gained and much may well be lost by bringing in a person who unsettles the cohesion of the membership. In the same order of ideas the savings and loan bank or credit union may be justified in refusing to admit an applicant known not to be creditworthy. Another kind of limiting condition, imposed for the sake of orderly and economical working or of avoidance of unhealthy competition, is the exclusion by one society of would–be members from the territory served by another. Several instances of similar obvious limitations on the unfettered admission of members may be cited by examples from all forms of cooperative societies.

It may also be stated as a general proposition that persons or associations who desire to join, or to form, a cooperative for dealing in produce or labour other than their own or of their own members, cannot be said to act in pursuance of the basic cooperative principle – that of association among persons, considered as human beings with equal status, for mutual service.

Taking account of the preceding limitations, it would seem that "open membership" in a very broad sense can and should be the universal practice of consumers' cooperatives, if only because every man, woman and child must consume to sustain life. In the case of other organisations, however, there are further obvious limitations on the admission of members.

٢ - الإدارة الديمقراطية : Democratic Administration

يعنى هذا المبدأ أن التعاونيات تدار بشكـل ديموقراطى ، ومما يستدعى النظر أن ليس بين جميع الوثـائق التى عُرضت على اللجنـة واحدة تثير تحدياً خطيراً لمـطلب الاعتراف بالديموقـراطية كعنصر أسـاسى فى التعاون ، أمـا ما لوحظ من اختلاف فـى الرأى فقد اتضح أنه يتصل بالـقواعد والإجراءات الضرورية للوصـول إلى الديموقـراطية الفعالة فى مختلف الظروف .

أى أن المبدأ لا يـحوم حوله أى شـك لكن تنـفيذه يتـزايد تعقـيداً مع نمو حـجم المؤسسات التعـاونية ومدى ارتباطاتها الاقتصـادية والتغيرات السريعة بـعيدة المدى الجارية الآن فى البيئة الاقتصادية والاجتماعية للحركة . ويترتب على تطور الصناعة والمشروعات التعاونـية بوجه خاص أنه لابـد من إجراء تعديلات مـستمرة ، ولذا فإن تحـسين أشكال وأجهزة الإدارة لا يعتبر انحرافا عن مبدأ الديموقراطية .

This is what is meant by saying that cooperatives are administered in a democratic manner. It is significant that amongst all the documentation placed before the Commission there was not one serious challenge to the claim of democracy to be recognised as an essential element in Cooperation. What divergences of opinion or disagreement were revealed referred only to the different rules, conventions and practices necessary to achieve effective democracy in varying circumstances.

It is not therefore that the principle is in any doubt, but that its implementation becomes more and more complicated with the growing size of Cooperative institutions and the scope of their economic commitments, as well as with the rapid and far-reaching changes now going on in the Movement's economic and social environment. The evolution of industry and of cooperative enterprises in

particular makes continual modification inevitable. Refinements in the forms and machinery of administration are not therefore to be regarded as a departure from democratic principle.

ويستطرد الحلف قائلاً : ليس الميل إلى التطور باستمرار نحو إنشاء وحدات تشغيل أكبر حجماً وأوثق تكاملاً صفة ينفرد بها العالم الاقتصادى بل هو كامن أيضاً فى الشكل التعاونى ، وعلى الحركة التعاونية أن تحاول مجاراته بتطور مماثل فى أجهزتها الديموقراطية وايجاد توازن حكيم عن طريق اللامركزية ليعادل المركزية ، وكلما أسندت أعمال التعاونيات الأساسية إلى محترفين ذوى خبرة ومران ، وكلما زاد المجال أمام النخبة الادارية فى اتخاذ القرارات فى مركز نظامهم الادارى ، كلما زادت أهمية دعم الأسس المحلية للجمعيات وتقوية تأثيرها على أذهان الأعضاء وتحتاج الجمعيات من أجل إحداث التوازن إزاء الميل الطبيعى لأصحاب المناصب والموظفين نحو البيروقراطية أن تجعل مندوبى الأعضاء على قدر كافية للنهوض بمسئولياتهم فى كفاءة وفاعلية بوصفهم حماة مصالح الأعضاء والناطقين بأسمهم والمعبرين عن رغباتهم .

ولهذا الغرض يجب أن تلم هيئة الأعضاء إلماماً تاماً بشئون الجمعية وأعمالها . ولا تشمل مهمة هذه اللجنة اقتراح الطرائق المؤدية إلى تنظيم الأجهزة أو البناء التنظيمى ، ويحتاج كل ذلك إلى تنسيق مع الظروف التى تتميز من قارة لأخرى ، لكنها تفشل فى مهمتها إذا هى لم توجه العناية إلى خطورة المسائل الرئيسية المتعلقة بالحفاظ على ديموقراطية الحركة التعاونية فى الظروف الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة ، وكلها مسائل شديدة الأهمية وذات صفة عاجلة لأن الديموقراطية هنا أمر حيوى وضرورى .. وفى الأيام التى تصبح فيها السوابق غير ذات تأثير ولا يعتمد عليها تظهر الحاجة إلى دوام الاختبار والتجربة . وتذكر فى هذا الصدد الجهود التى تبذل فى عدد من الأقطار لتحسين نوعية ومؤهلات أصحاب المناصب المنتخبين ومحاولات تثقيف أعضاء لجان الادارة وتفويض الأعضاء فى شئون جهاتهم المحلية حتى فى أمور مثل تعيين وفصل المديرين ، وغيرها حيث المصالح المحلية ذات أهمية كبرى .

ومن الضرورى فى هذه المرحلة دراسة الديموقراطية بالنسبة لناحية أخرى هامة من التطور نحو الوحدات التشغيلية الاكبر حجماً وهى الدور المتزايد الذى تؤديه الآن وستؤديه بشكل أكبر مستقبلاً اتحادات التعاونيات والمنظمات التعاونية على المستوى الثانى والثالث .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

The tendency to evolve towards the creation of ever larger and more closely integrated operational units is not only characteristic of the economic world but also inherent in the cooperative form of association. The Cooperative Movement therefore must attempt to match it by a corresponding development of its democratic organs and a judicious balancing of centralisation by decentralisation. The more the affairs of primary societies have to be entrusted to trained and experienced professionals and the greater the extent to which vital decisions have to be taken by an official elite at the centre of their administrative systems, the greater the importance grows of consolidating the societies' local foundations and strengthening their influence on the minds of their members. To counterbalance the officials and their natural leanings towards bureaucracy, the societies need to have members' representatives capable of efficiently discharging their responsibilities as guardians of the members' interests and spokesmen for their wishes. To make this possible the general body of members must themselves be well informed about the affairs of the society. It is not within the Commission's terms of reference to prescribe methods of constitution–building or systems of organisation, all of which are bound to require more or less adjustment to circumstances which vary from continent to continent, but it would fail in its duty if it did not call attention to the seriousness and urgency of the main problems involved in the preservation of the Cooperative Movement's essential democracy under contemporary

economic and social conditions. In a period when precedent is becoming an ever less reliable guide, there is need for constant testing and experiment. In this connection may be cited the efforts being made in several countries to improve the quality and qualifications of elected officers and the attempts to train members of management committees and to devolve upon the members in their localities matters, even the appointment and dismissal of managers, in which the local interest is paramount.

It is necessary at this stage to consider democracy in relation to another important aspect of the evolution towards larger operational units, and that is the enhanced role already played – and promising to be greater in the future – by unions and federations of cooperatives, as well as other secondary, even tertiary, organisations.

ومع ذلك يجب مواجهة الحقائق وهى أن فى عدد من البلاد النامية حيث بدأ الناس توآ يتعلمون التعاون . لن نجد هؤلاء دائماً مؤهلين بأنفسهم لإدارة جمعياتهم بنجاح بغير نصح وارشاد مـن مصدر خارجى صديـق ، وإلا توقف تطور التـعاون ، وكقاعدة عامـة فالمصادر الخارجية نوعان : الحكومة أو المؤسسات والأفراد العاطفين على الطرائق والمثل التعاونية .

Meanwhile, the fact must be faced that, in a number of the newly–developing countries, people who are just beginning to learn cooperation are not always sufficiently well equipped by themselves to manage their societies succesfully without advice and guidance from some friendly outside source. If they do not receive this help, co–operative development may not take place. The possible sources are, generally speaking, two, namely, government, or institutions and individuals in sympathy with co–operative methods and ideals.

٣ - الفائدة على رأس المال : Interest on Capital

يختلف النظام الاقتصادى التعاونى عـن المشروع التجارى العادى الباحث عن الربح لا من حيث النظام الأساسى والإدارة الديمقراطية السابق مناقشتهما فحسب ، ولكن أيضاً من حيث القواعد التى تحكم تخصيص وتوزيع الفائض والمزايا المالية الأخرى التى توفرها التعاونيات الناجـحة لأعضائها ، وترجع أصول ذلك إلى استبقـاء كثير من العمال إزاء نظام توزيع الممتلـكات والدخول فى القرن التاسع عشر ونظرتهم إلـيه على أنه غير عادل ومناف للمساواة .

ويستطرد الحلف مـوضحاً : « وإذا كان الهدف المباشر للجهـد التعاونى هو إرخاص ضرورات الحياة للمستهـلكين أو توفير حياة كريمة للمنتجين فإن هدفـه النهائى إقامة نظام اجتماعى جديد يتصف بما أطلقوا عليه « العدالة » فى توزيع الثروة والدخل ، وقد كانت تقنيـات الصناعة الجديدة فى ذلـك الوقت - كما هى الآن - لا تشـبع من رأس المال ، وكان مالكو المال المخصص لـلاستثمار يتمتعون لذلك بقوة مساومـة تمكنهم من الحصول على أرباح عالـية وسيادة لقيم رأس المال التى تمـثل شيئاً أكثر جداً من مـجرد الفائدة إذ يستـولون على نصـيب الأسد من أرباح الصـناعة أيضاً وكـل ذلك على حسـاب عوامل الانتاج الأخرى .

وأدرك رواد روتشديل أن رأس المال لا غنى عنه عندما كانوا يخططون لتنفيذ فكرتهم المباشرة وهى فتح مخزن بـضائع استهلاكية وعندما كانوا يخططون أيضـاً لهدفهم البعيد وهو إقامة مجتمع جديد ، واعترفوا بالإنتاجيـة المضافة التى يسبغها رأس المال على العمل بوصفه مصدراً لمكافأة من يقدمون هذا العمل ، لكن فكرتهم قامت على أساس أن العمل مع رأس المال وليس رأس المال مسيطراً على العمل .

> While the immediate goal of cooperative effort among them might be to cheapen the necessaries of life for consumers or to provide a decent living for producers, the ultimate aim was to establish a new social order

characterised by what they called "Equity" in the distribution of wealth and income. The new industrial techniques, then as today, had an insatiable appetite for capital. People who possessed or commanded money for investment wielded a bargaining power which enabled them to obtain, at the expense of the other factors of production, high dividends and an accretion of capital values representing something much more than interest – the lion's share of the profits of industry as well.

The Rochdale Pioneers realised that, for their immediate plan of opening a store and likewise for their ultimate plan of establishing a community, capital was indispensable. They recognised the added productivity which the use of capital gave to labour as a reason for remunerating those who supplied it. Their idea, however, was labour working with capital, not labour working for capital or its possessor.

٤ - التصرف فى الفائض (الوفورات) : Disposal of surplus (Savings)

تعتبر مجموعة المشكلات التى تطرح للمناقشة هنا مكملة لتلك التى عولجت فى الجزء السابق . فبعد الكلام على مسألة المكافأة العادلة لرأس المال كغيره من عوامل الانتاج تبقى المسائل المتعلقة بمشاركة أعضاء الجمعية مشاركة عادلة فى الفائض أو الوفر الناشئ عن نشاطها ، وهناك مسألتان تتطلبان حلاً :

الأولى : إيجاد توازن سليم بين مصالح الأعضاء الأفراد ومصالح الجمعية ككل .

والثانية : العدالة بين الأعضاء .

وحدث التباس عند مناقشة هذه المسائل فى الماضى بسبب فهم غير سليم نشأ عن التشبيه الخاطئ للمزايا المالية التى يحصل عليها الأعضاء من جمعيتهم التعاونية بالأرباح التى توزعها شركات المساهمة على حملة أسهمها العادية ، وبالتالى استخدام مصطلحات مهمة ، وترى اللجنة لزاماً عليها توضيح الموقف بأن تعيد طرح بعض الأساسيات .

تتنوع المزايا الاقتصادية التي تقدمها الجمعيات التعاونية لأعضائها وتتوافر حسب الظروف بطرائق متنوعة أيضاً ، فقد تتخذ شكل نقود أو سلع أو خدمات ، وقد تكون فورية أو على مدى قصير أو مدى طويل ، وبعضها جماعي وبعضها فردي ، وللأعضاء كهيئة ، بل يجب أن يكون لهم حق تقرير الأشكال والنسب والمقادير التي يخصص بها ويقسم الفائض أو الوفر .

ولكن يجب على الأعضاء حين يصدرون قراراتهم أن يدرسوا مجموعتين من الاعتبارات التي لا يمكنهم إهمالها إذا كانوا يأملون لأنفسهم نجاحاً ، وهي اعتبارات مقتضيات التطبيقات الناجحة للعملية التجارية من ناحية ، واعتبارات العدالة والمساواة من ناحية أخرى ، فإن أهملوا الأولى فسوف يسيرون إلى صعوبات اقتصادية ومالية ، وإن أهملوا الثانية أثاروا الاستياء والشقاق في صفوف الجمعية .

4. Disposal of Surplus (Savings) :

The group of problems to be discussed under the above heading is complementary to that considered in the preceding section. After the question of fair remuneration of capital in relation to the other factors of production has been dealt with, there remain the problems involved in the equitable sharing among the members of a cooperative of any surplus or saving resulting from its activities. There are two main questions for solution : first, to find the proper balance between the interests of the individual members and those of the society as a whole; second, to do justice as between one individual member and another. The discussion of these questions has been much confused in the past through misconceptions springing from analogies mistakenly drawn between the financial benefits derived by members from their cooperative society and the profits distributed by joint-stock companies to the holders of their

ordinary (equity) shares and, as a consequence, through the use of ambiguous terms. The Commission therefore feels obliged, at the risk of traversing what is to many very familiar ground, to clear the air by restating certain fundamentals.

The economic benefits conferred by cooperative societies on their members are of various kinds and become available according to circumstances in a variety of ways. They may take the form of money, goods or services. They may be immediate, short–term or long–term. Some may be enjoyed collectively; others can only be enjoyed individually. In deciding in what forms and in what proportions or amounts the surplus or savings shall be allocated or divided, the members as a body have, and ought to have, absolute discretion.

In reaching their decisions, however, there are two sets of considerations which, if they hope to prosper, they dare not neglect. On the one hand, there are considerations of business prudence; on the other considerations of equity. If they neglect the former, they will run into economic and financial difficulties. If they neglect the latter, they will provoke resentment and disunity in their society.

٥ - السياسة والدين : **Politics and Religion**

قد تبدو المسائل التى نتناولها من هـذا القسم عند النظرة الأولى ، وإلى حد كبير ، من الاهتمامات الإضـافية الحقيقية للحـركة التعاونية ، فقد ظل عـمل الحركة حتى الآن مركزاً على الميادين الاقتصادية والتثقيفية ، ويعتقد الكثيرون بوجوب أن تستمر الحركة فى التركيز على هذه المجالات .

وحاولت القيادات التعاونـية الحكيمة دائماً تركيز اهتمام الحركة عـليها توخياً لحسن أدائها لواجباتها ومجـانبة مخاطر عدم الوحدة والانشقاق وتشتت الطـاقة عندما تدخل فى اعتبارات الشئون التعاونية مسائل ليس لها ارتباط واضح بها تؤدى بالناس إلى الاختلاف والفرقة عاجلاً أو آجلاً ، وقـد كان هناك إحساس عميق بوجوب الابتـعاد بأى ثمن عن هذه الأرض الخادعة ، وعبَّر الـتقرير الذى وافق عليـه مؤتمر الحلف التعاونـى الدولى عام ١٩٣٧ عن هذا الشعور بصيغة « الحياد السياسى والدينى » وهى العبارة الواردة فيه ، ولم يكتف التقرير بأسباغ صفة المبدأ على « الحيـاد » بل أضفى عليه أيضاً معنى أكثر اتساعاً حين وصل بينه وبين العـنصر والجنسية إلى جانب السياسة والـدين ، ورغم أن التقرير الحالى لا يذكر العنصر والجنسية إلاَّ أنه يعتبرهما داخلين تحت السياسة لأنهما قد يظهران فى صورة صراع سياسى ملتهب فى أكثر من جهة فى العالم .

To concentrate the attention of the Movement on them and avoid the risks of disunity and dissipation of energy incurred when issues of no obvious relevance, on which people are bound sooner or later to disagree, are imported into the consideration of Co–operative affairs. The strong feeling that this treacherous ground must be avoided at all costs found expression in the formula "Political and Religious Neutrality", employed in the Report adopted by the I.C.A. Congress of 1937. The Report not only gives Neutrality the authority of a principle, but also imparts a wider significance to the term by linking it with race and nationality, as well as politics and religion. In the present Report, even where race and nationality are not specifically mentioned, they may be assumed to be covered by politics, for both are capable of erupting into political conflict in more than one region of the globe.

والحق أن لفظ « الحياد » ذاته هو الذى أصبح بصورة متزايدة موضع تساؤل من جانب التعاونيين فى كل مكان تقريباً ، ونقر بأنه اصطلاح غير موفق لأنه يحمل فى طياته كثيراً من السلبية واللامبالاة مما لا يتسق مع حقائق وممارسات المنظمات التعاونية وهى ليست سلبية ولا متواكلة ولا تنوى أن تكون كذلك إزاء مصالح الحركة التعاونية وأصبح هذا الاصطلاح الآن مضللاً ولا معنى له حتى هجره معظم التعاونيين مفضلين عليه اصطلاح « الاستقلال » ، لكن رفض مصطلح ما لا يعنى بالضرورة رفض كل ما تحته من أفكار ، وستحاول اللجنة فى الفقرة التالية أن تعرض بطريقة إيجابية بقدر الإمكان بعض الاعتبارات ذات الدلالة التى تملى صياغة سياسة تعاونية إزاء مسألة السياسة والدين فى الظروف المعاصرة .

ونبدأ بالقول بأن هناك اعتبارات يمكن تسميتها اعتبارات داخلية لأنها تتصل بعلاقات الجمعية التعاونية مع أعضائها وسبق الإشارة إليها فى هذا التقرير تحت عنوان العضوية .

وهى وجوب عدم التمييز بين الأعضاء أو بين طالبى العضوية لأسباب دينية أو سياسية ، وألاَّ يُجبر أحد على الاشتراك فى أى اعلان عقائدى ، بل يُترك للعضو الاختيار الكامل فى اعتناق أى معتقد أو رأى واتباع أية منظمة سياسية أو دينية تجتذب اهتمامه وولاءه ، ويجب على الجمعية ألاَّ تضحى بأى قدر من حريتها فى القيام بواجباتها التعاونية الحقيقية بالخضوع لأى حزب سياسى أو أية منظمة دينية ، وعليها الامتناع عن اتخاذ أى موقف معين بسبب مبادئ حزبية سياسية أو دينية ، ويبدو أن هذه المبادئ جميعاً لا تثير صعوبات كبيرة عند التطبيق .

On its side, the society will not compromise its freedom to carry out its proper co–operative tasks through subservience to any political party or religious organisation and will abstain from taking up attitudes on purely party–political or religious issues. Such a policy would not appear to involve any great formal difficulties in its implementation.

٦ - التطبيق العملى للمعاملات : Business Practices

درست اللجنة مجموعتين هامتين من المشكلات ، ورغم أن أهميتهما ليست واحدة بالنسبة لكافة الجمعيات التعاونية ، فلهذه المشكلات أهمية خاصة لكل المشتغلين بالتجارة وميدان الأعمال سواء كانت استهلاكية أم انتاجية .

واختط رواد روتشديل لأنفسهم قواعد صارمة فى الميدانين ، وقرروا التعامل نقداً شراءً وبيعاً ، وقرروا أيضاً التعامل فى السلع ذات أعلى مستوى من الجودة والنقاء ، وأن يوفوا الكيل والميزان كاملاً عند البيع ، وأغفل تقرير ١٩٣٧ ذكر القاعدة الثانية لكنه أعلن القاعدة الأولى مبدأ يجب التمسك به لأسباب مالية ومعنوية ، وترى اللجنة أن القاعدتين تطبيقات على مشكلات خاصة فى ميدان محدود لاعتبارات يجب أن تنال فى الظروف الحاضرة عناية وصياغة ممتدة الحدود بحيث يتاح لها تطبيقاً أوسع مدى بكثير ، ورغم أن القاعدتين لم تكتسبا صفة المبدأ المعترف به عامة فإنهما رغماً عن ذلك على جانب كبير من الأدمية يُبرز اتخاذهما دليلاً لسياسة العمل ويدعو لمناقشتهما فى هذا التقرير .

وبادئ ذى بدء يجب أن يستقر فى الذهن أن اصطلاح « التعامل نقداً » لا يعنى أبداً مجرد سداد ثمن البضائع وقت بيعها فى المحل أو تسليمها من المخازن إلى المشترى أو إلى مجل إقامته بل يسمح العرف التجارى دائماً بفُسحة من الوقت ولا يُعتبر تأجيل السداد بضعة أيام خروجاً على قاعدة السداد الفورى خاصة إذا كان السداد يتم تنظيمه ليتناسب مع مواعيد دفع الأجور والمرتبات سواء كانت أسبوعية أو نصف شهرية أو شهرية .

وإذا كانت التعاونيات الاستهلاكية تضطر إلى التوافق مع الأعراف السليمة السارية فى تجارة التجزئة بصفة عامة فإن ذلك يصدُق أيضاً على جمعيات التسويق الزراعى وجمعيات المنتجين الصناعيين التى تمنح زبائنها شروط التجارة المعتادة فى الأسواق ، وينبغى دراسة مسألة التعامل بالنقد وسياسة التعامل بالأجل المقابلة لها معاً بشكل أو بآخر فى ضوء المنطق وحسن الفهم وصولاً إلى السياسة السليمة . وبرغم قاعدة

روتشديل الحاسمة ليس مـن الميسور القول بأن إحدى السياستين سليمـة بالكامل أو سيئة بالكامل . فكـل منها تقوم أو تسقـط وفق إطـار عام من الظـروف الكليـة الـتى تستخدم فيها .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Under this heading the Commission considered two important groups of problems which, if not of equal interest to all types of co-operative association, are of special concern to all those engaged in trade, whether in consumers' or producers' interests.

In respect of both the Rochdale Pioneers made strict rules for themselves. They decided to practise cash payments in buying as well as selling. They also decided to deal in goods of the highest standards of purity, and, when selling them, to give full weight and measure. The Report of 1937, while it made no reference to the second rule, declared that the first was a principle to be closely adhered to for both financial and moral reasons. In the judgement of the Commission these rules are applications to particular problems, within a limited field, of considerations which need under present-day conditions to receive a broader formulation and are capable of considerably wider application. Although neither has the universal validity of a principle, they are nevertheless so important as guides to business policy as to require discussion in this report.

To begin with, it should be borne in mind that the term "cash trading" has never meant simply that goods have to be paid for at the moment they are handed over the counter or delivered at store or domicile. General trade practice has always permitted a little latitude. A few days' delay in

paymeld to conflict with the cash rule especially if payments are regularised so as to be conterminous with the receipt of wages or salaries, weekly, fortnightly or monthly. And, if consumers' cooperatives find themselves obliged to conform more or less to what is considered sound practice in retail trade in general, the same is also true, say, of agricultural marketing or industrial producers societies, which allow their customers whatever trade terms are usual in a given market. Cash trading and its alternative, credit trading, in one form or another, require to be considered together in the light of what common sense indicates as financially sound. Despite the strictness of the Rochdale rule, it is not possible to say that either is at all times entirely good or entirely bad. Each stands or falls in relation to the whole set of circumstances in which it is employed.

٧ - التعليم : Education

يرى الحلف التعاونى الدولى أنه ليس من المصادفات أن يكون كثيراً من رواد وقادة التعاون البارزين معلمين شعبيين عظاماً أيضاً ، ذلك لأن الكفاح من أجل إعادة بناء النظام الاقتصادى على أساس من المبادئ التعاونية يتطلب تنظيماً وفكراً يختلف عن نُظُم وأفكار كل من المشروعات الفردية أو الحكومية ، فيتوجه التعاون بصفته شكلاً من أشكال المساعدة المتبادلة إلى دوافع أُخرى غير دوافع الإنسان الأنانية أو المتركزة على مراعاة الذات أو الطاعة لسلطة قائمة ، وليس الانضباط الذاتى الجماعى شيئاً يوجد تلقائياً أو ينمو بنفسه ، لكنه يحتاج لكى ينمو وينتشر إلى عناية وجهد ، ويحتاج التعاون لمن يمارسونه بحق وفاعلية إلى قبول أفكار جديدة ومستويات وسلوك جديدة وعادات تفكير جديدة تقوم على القيم العليا للتجمعات التعاونية ، ولذا لا يمكن لأى مؤسسة تعاونية أن تغفل الحاجة إلى تعليم وتثقيف أعضائها بالطرق المناسبة حفاظاً على مصالحها الخاصة وبقائها ذاته .

It is no mere coincidence that so many eminent pioneers and leaders of Co–operation have been also great popular educators. The effort to reshape the economic system on the basis of Co–operative principles requires a different discipline from those of either individual or governmental enterprises. Co–operation as a form of mutual aid appeals to other motives than man's selfish or self–regarding impulses or obedience to dulyconstituted authority. Collective self–discipline is not a wild or self–propagating, but a cultivated growth. Co–operation requires of those who would practise it effectively the acceptance of new ideas, new standards of conduct, new habits of thought and behaviour, based on the superior values of co–operative association. No co–operative institution, therefore, can be indifferent, in its own interest and for its own survival, to the need for educating its members in appropriate ways.

لكن التعليم من وجهة النظر التعاونية ومن أجل التعاون ينبغى أن يُعرف بمعنى شديد الاتساع بحيث يضم التعليم الأكاديمى بأنواعه الكثيرة كما يشمل أيضاً ما يتعلمه الناس والطريقة التى يتعلمونه بها ، فكل نوع من الخبرات يُضيف إلى معلومات الناس ويُنَمِّى ملكاتهم ومهاراتهم ويوسع نظرتهم ويدربهم على العمل المنسق والفعال مع زملائهم ويحثهم على القيام بمسئولياتهم كرجال ونساء ومواطنين لهما من وجهة نظر التعاون معنى تعليمياً .

فلم يعد التعليم فى عالمنا المعاصر قاصراً على ما يُعَلَّم فى المدارس والكليات خلال فترة معينة من حياة الناس بل أخذت هذه الفكرة تتضاءل شيئاً فشيئاً حتى أن فكرة التعليم فى التعاون صارت عملية مستمرة مدى الحياة .

ويحتاج جميع الأشخاص المشتغلين بالتعاون للمشاركة فى عملية التعليم واعادة التعليم هذه ، ويمكن لأغراض هذه الدراسة تقسيم هؤلاء الأشخاص إلى مجموعات ثلاث

أولها مجموعة الأعضاء الذين من أجل مصلحتهم تقام التعاونيات والذين يمارسون فى هذه التعاونيات السلطة العليا بصفة جماعية طبقاً لدستور التعاونيات الديموقراطى ، وتأتى بعد ذلك مجموعة أصحاب المناصب فى التعاونيات سواء كانوا منتخبين لتمثيل الأعضاء أو كانوا محترفين تستخدمهم التعاونيات ، ويحتاج أعضاء هاتين الجماعتين إلى تعليم يتألف أساساً من المعرفة وتحصيل المهارة الفنية والتدريب على التصرف والسلوك التعاونيين ، ويجب أن تكون هذه المعرفة من الدقة والصحة والتنظيم بالدرجة القصوى ما دام لدى هؤلاء الوقت والمقدرة على استيعابها ، ولا تتضمن المعرفة العلم بالأشكال التعاونية الخاصة التى يعملون فى إطارها فحسب ، بل وأيضاً العلم بالمحيط الاقتصادى والاجتماعى الذى تعمل فيه التعاونيات .

ويجب أن تشمل المعارف التى تُقَدَّم لأصحاب المناصب المنتخبين قدراً كبيراً من علوم التجارة والأعمال . أما بالنسبة للموظفين المحترفين فيجب أن تشمل المعرفة ما يجعلهم على الأقل فى مستوى واحد من الكفاءة مع نظرائهم العاملين فى القطاعات الاقتصادية الخاصة والعامة ، وواضح أن هؤلاء الموظفين يحتاجون إلى أفضل تدريب متوافر على الشئون الفنية المناسبة لهم .

لكن ليس من الواضح تماماً أن طبيعة التعاون الديموقراطية تستلزم الإلمام بمهارات فنية خاصة مثل ما تتطلب من الإلمام بالشئون الاقتصادية ، ولذا يجب التأكيد على هذه الناحية التى قد لا تكون واضحة كل الوضوح ، ويجب تدريب الأعضاء وممثليهم على كيفية استخدام تلك العمليات الديموقراطية بمهارة وفاعلية من أجل مصلحة جمعيتهم ، وإذا لم ترسم الحدود الواضحة فقد يقال أن تعليم الأعضاء نوع من تعليم الكبار وجزء منه وهو تعليم يجرى الآن بطريقة لا مركزية بوسائل المناقشة ومختلف أشكال العمل الجماعى ، لكن تعليم موظفى الجمعيات وأصحاب المناصب فيها للعمل فى إطار الحركة التعاونية يجرى فى معاهد تدريب فنى وجامعات .

ومما يملأ النفس ارتياحاً أنه أصبح من المعتاد الآن أن تقيم المنظمات التعاونية القومية كليات تعاونية مركزية ومدارس تدريب ، ويـزداد عدد الجامعات التى بها معاهد أو أقسام خاصة بالدراسات والبحوث التعاونية .

The establishment by national co–operative organisations of central co–operative colleges and training schools is today, it is gratifying to note, becoming normal. The number of universities with special institutes or departments for co– operative studies and research is also on the increase.

ويستطرد الحـلف قائلاً : « فقد آن الأوان لكى تنـظر الحركة التعاونية إلـى نشاطها التعليمى نـظرة أكثر جدية مما مضى ، وعليها تحـديد مشكلاتها التعليمـية بطريقة أوسع وأشمل مع تخصيص مبالغ كافية فى موازناتها من أجل برامج تعليمية جيدة التخطيط .

Co–operative Movement has to regard its educational activity much more seriously than it has often done in the past. Its should define its educational problems in much broader and more comprehensive terms and provide in its budget sufficient funds for a well–planned educational programme.

وأخيراً تتولى اللجنـــة العلمية التى صاغت التقرير : « ولا تـتردد اللجنة فى قبول التعلـيم كمبدأ تعـاونى وهو بهذه المثابـة مبدأ يحقق فـى الواقع تطبيـق المبادئ الأخرى والتمسك بها ، فالمبادئ التعاونية أكثـر من صيغ كلامية وأكثر من مواد فى لائحة ، بل هى شئ يجب إيقاظه وتجديده فى كل جيل جديد يـتسلم العمل فى الحركة التعاونية من الجيل السابق عليه ، ويـتوقف الإيقاظ والتجديد أكثر ما يتوقف على العـناية التى يحتفظ بها كل جيل بشعلة التعليم وهاجة » .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

The Commission has no hesitation in accepting education as a principle of Co-øperation – as the principle, in fact, which makes possible the effective observance and application of the rest. For the principles of Co–operation are more than verbal formulae, more than articles in a rule book, to be literally interpreted. In the last analysis the principles embody the spirit of Co–operation, which has to be awakened and renewed in every fresh generation that takes over the work of the Movement from its predecessors. That awakening and renewal depend, more than anything upon the care and assiduity with which each generation keeps the torch of education aflame.

القيم الأساسية للتعاون والتغيير :

لعل من بين أهم الموضوعات التى تناولتهـا المؤتمرات التعاونية الدولية على اختلاف أوجه نشاطها ، اجـماعها على أهمية الاسهام فى الـتوعية والتثقيف والتدريـب والتعليم الذى يرتبط بتنمية القيم الأساسية للـتعاون ، خاصة وأنه قد تبين لهؤلاء الذين يتابعون نشاط الحلف التعاونى الـدولى ، أن من بين أبرز مظاهر اهتماماته فيما يـتعلق بالمشاركة فى إحداث التغيير التعاونى نحو الأفضـل ذلك الاهتمام الواسع النطاق بموضوع « القيم الأساسية للـتعاون » ، فبالإضافة إلى المؤتمرات واجـتماعات اللجنة المركزيـة التى ألقت الأضواء عـلى هذا الموضـوع فإن الحلف شـكل لجنـة دائمة لمتـابعة هذا المـوضوع ، وأن موضوع القيم الأساسية أثير فى الاجتماع المشـترك لرؤساء اللجان الدولية بحضور رئيس الحلف ومديره وشرفت * بتمثيل اللجنة الدولية للاعلام والاتصالات فى هذا الاجتماع ،

(*) مثّل الدكتور / كمال حمدى أبو الخير اللجنة التنفيـذية للجنة الدولية للاتصالات فى التحدث عنها فى موضوع القيم الأساسية للتعاون فى مختلف لجان الحلف ، وما زال الحديث فيها مستمراً .

وقد أجمع الحاضرون على أن عمل الحركة التعاونية ظل حتى الآن مركزاً على الميادين الاقتصادية والتثقيفية والتعليمية التى ترتبط بحسن أداء الوظائف لتحقيق انتاجية عالية ويعتقد الكثيرون بوجوب أن تستمر الحركة فى التركيز على هذه المجالات غير أن انتشار الأساليب التدريبية التى ترتبط بالجانب الاقتصادى فقط قد أفقد الحركات التعاونية أهمية الجانب الاجتماعى فيها ، والجانب الاجتماعى يعتبر من أهم مقومات الفكر التعاونى منذ انشائه ، ومن هذا المفهوم طالبوا بضرورة الاهتمام أيضاً بما أطلقوا عليه بعث « القيم الأساسية للتعاون » .

وأرجو أن أوضح أن موضوع القيم الأساسية للتعاون كان الموضوع الرئيسى* لمؤتمر الحلف التعاونى الدولى الذى عقد فى مدينة استكهولم عاصمة السويد عام ١٩٨٨ وتبنى المؤتمر القرار الآتى :

وفيما يلى نص القرار :

يوكل المؤتمر العام إلى اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى أمر اقامة لجنة دولية مستقلة من الخبراء لتحليل مبادئ التعاون فى ضوء التحديات الجديدة التى تواجه التعاونيين والمنظمات التعاونية الآن وفى سنوات قادمة .

ويطلب المؤتمر من اللجنة التنفيذية للحلف التعاونى الدولى أن يحيط اللجنة المركزية بالتطورات التى ترتبط بوضع ما تضمنه هذا القرار من شروط موضع التنفيذ وأن تستخلص من ذلك النتائج والتوصيات المناسبة للاستعانة بها فى رسم السياسة المستقبلية للحلف وتقديم الدراسة إلى المؤتمر العام الذى يعقد فى عام ١٩٩٢ .

(*) The subject "Basic Co-operative Values" was the main theme of the ICA's 1988 Congress in Stockholm. The Congress adopted a resolution in which it :

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

"Entrusts the ICA Executive Committee to set up an independent International Committee of Experts to analyse these principles in the light of the new challenges facing co-operators and co-operative institutions today and in years to come;

"Requests that the ICA Executive Committee regularly inform the ICA Central Committee on the progress being made in implementing the provisions of this resolution and draw appropriate conclusions and recommendations as to the future policy of the ICA to be presented at the ICA Congress in 1992."

ويسعدنى أن أحيط القارئين علماً أننى حضرت المناقشات التى تتعلق بالقيم الأساسية وأن التقارير التى نوقشت فى هذا المؤتمر الكبير الذى انعقد فى طوكيو ١٩٩٢ ستكون أساساً لمناقشة الحاجة إلى بعض التغييرات فى المبادئ التعاونية ، وفى حالة إذا ما رأى المؤتمر العام للحلف التعاونى الدولى أن هناك حاجة لمثل هذا التغيير فإن اللجنة التنفيذية ستقوم بمزيد من الدراسات التى تتعلق بهذا الموضوع لتقديمها إلى المؤتمر العام الذى سينعقد فى عام ١٩٩٥ .

مصر والبنيان التعاونى :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نعرض للبنيان التعاونى فى مصر . . خاصة وأننا شاركنا فى توضيح المفاهيم التى ينبغى أن يقوم عليها هذا البنيان ، وذلك لأن الباحث انتخب عضواً فى المؤتمر القومى الأول للاتحاد الاشتراكى عام ١٩٦٨ ، وانتخب المؤتمر القومى فى يوليو من هذا العام لجنة أطلق عليها « لجنة المائة » أعدت البحوث والدراسات التى تناولها المؤتمر ، واختير الباحث عضواً فى اللجنة الاقتصادية العامة ثم تفرعت هذه اللجنة إلى لجان فرعية ، انتخب الباحث فيها مقرراً للجنة التعاون ، وكلف بوضع الورقة التى تتناول البنيان التعاونى ، ونوقشت هذه الورقة على مستوى اللجنة ، ثم

اللجنة العامة ، ثم أقرها المؤتمر . . وأرجو أن أوضح أن الورقة انتهت بتوصيات ، منها ضرورة اعادة تنظيم البنيان التعاونى على أساس شعبى من القاعدة إلى القمة ، وصدر قرار من المؤتمر بذلك .

والمعتقد أن هيكل البنيان كما اقترحناه ، يتسع لأية آفاق من النشاط التعاونى فى المستقبل ، إذ أن كل نشاط متماثل يجد مستقبلاً يمكن أن يستقل ببنيانه ، ثم تلتقى جميع القطاعات فى الاتحاد التعاونى العام والذى يمثل الحركة التعاونية بأسرها .

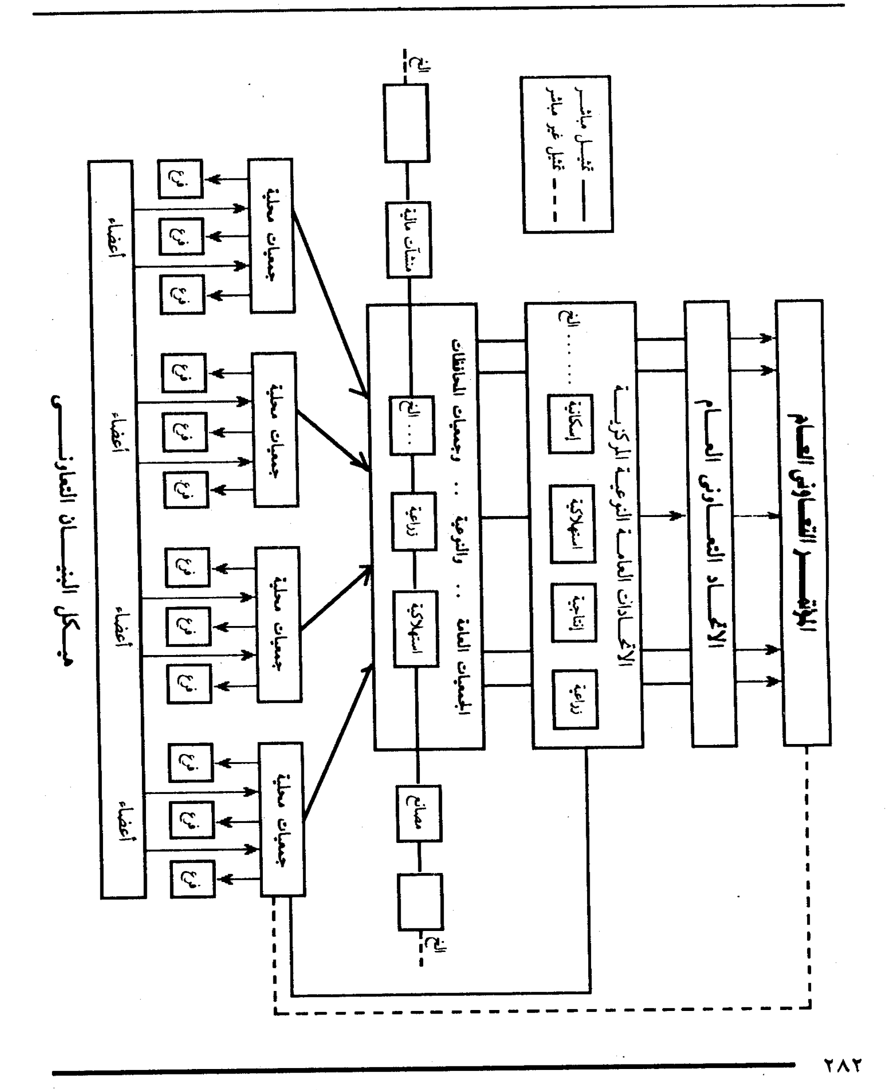
وهناك اجماع على أن التعاون يستطيع أن يعيش جنباً إلى جنب مع غيره من أوجه النشاط المماثل ، وأنه وسيلة لتحقيق هدف ، وأنه من أجل تحقيق أهدافه عليه أن يساير المتغيرات العالمية التى يكون لها أثر كبير فى تحقيق كفاءة التشغيل ، مع اعطاء أكبر قدر من الاهتمام للاعتبارات الانسانية ، خاصة وأن التعاون نشأ أساساً من أجل الفرد ، وافساح المجال أمامه لكى يعيش حراً عزيزاً كريماً فى مجتمعه ، فى اطار من التضامن والتضافر والعمل مع المجموع ، بحيث يكون الفرد فى خدمة المجموع ، والمجموع فى خدمة الفرد ، والجميع فى خدمة الهدف المشترك والصالح العام ، الذى ينبغى تغليبه ووضعه فوق كل اعتبار .

ومن هذا المنطق فإنه ينبغى على التعاونيين أن يفهموا جيداً أن الجمعيات التعاونية أياً كان نوعها ، وسواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيات للاستهلاك ليست إلا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها * إذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل .

(*) يهمنا أن نوضح أننا اقترحنا هذا المبدأ منذ عام ١٩٥٨ تنبيهاً وتأكيداً لأهمية تطبيق هذا المبدأ فى الدول النامية بصفة عامة ، والدول العربية بصفة خاصة ، وذلك لتخلف معظمها عن مسايرة الثورة الإدارية والخطأ الجسيم الذى وقعت فيه اعتبارها التعليم التعاونى مبدأ ثانوياً .

كما ويهمنا أن نوضح أن جميع هذه القطاعات يمكن أن تنسق من جهودها ونشاطها بما يمكنها من اقامة منشآت تخدمها ، أياً كانت طبيعة هذه المنشآت صناعية ، أو مالية ، وأنه عن طريق الدراسات العلمية العميقة التى تتم بالاتفاق مع الجامعات ، والمؤسسات المتخصصة ، يمكن للحركة التعاونية أن تسير قدماً ، وتدريجياً نحو تحقيق أهدافها فى تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائها ، وتدعيم الاقتصاد القومى ، معتمدة فى كل ذلك على مصادرها الداخلية ، سواء أكانت ائتمانية ، أو تجارية أو صناعية أو خدمية . . . الخ .

ويهمنا أن نوضح أنه طبقاً لتوصيات المؤتمر القومى العام الذى قدمنا فيه هيكل البنيان التعاونى فى صورته الجديدة ، فإنه يتحتم اعادة تنظيم البنيان التعاونى بشتّى قطاعاته ومختلف مستوياته من القاعدة إلى القمة ، وذلك وفقاً للبنيان التعاونى الذى اقترحناه ووفق عليه من المؤتمر القومى العام والذى نوضحه فى الهيكل الآتى الذى يتضح منه أن شتى قطاعات البنيان التعاونى عليها أن تعيد تنظيم بنيانها بالانتخاب الحر المباشر من القاعدة . . أى من الجمعية المحلية إلى الجمعيات التى على مستويات أعلى .



هيكل البنيان التعاونى

التشريع والجمعيات التعاونية :

قد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن معظم دول العالم تضع التشريع الخاص الذى يحكم انشاء الجمعيات التعاونية ، ويرى كثير من علماء العالم أنه إذا كان من الصعب تحديد تعريف قانونى دقيق للجمعية التعاونية فإن مثل هذا التعريف من ناحية أخرى يعتبر ضرورياً حتى يمكن التفرقة بوضوح بين « الجمعية التعاونية » وبين سائر أنواع التنظيمات الأخرى ، وكذلك يعتبر هذا التعريف ضرورياً لإظهار خصائص الجمعية التعاونية المميزة لها ، وبناء على ذلك ينبغى أن يكون التعريف القانونى للجمعية التعاونية من الشمول بحيث تندرج تحته كافة أنواع التعاونيات ، ومن التحديد بحيث يستبعد كل تلاعب يؤدى إلى استخدام هذا الشكل من التنظيم لأغراض غير تعاونية .

The first and most difficult task is to find a precise definition of the term "Co–operative". The purpose of such a definition is to distinguish Co–operative societies clearly from other organizations and to underline its characteristic features. Therefore, the legal definition must be wide enough to cover all possible forms of Co–operative societies and strict enough to exclude any misuse of this form of organization for other than Co–operative purposes.*

لكن يجب أيضاً ألا يثقل التعريف بتفاصيل كثيرة بل يقتصر على الملامح الواقعية والحقيقية والحيوية .

The legal definition should not be overloaded with details and should include only the real essential features.

(*) The Legislator and the Co–operatives by Rudolf Reinhardt. Vienna 1965, Page 72-74.

Also : Co-operative Principles and Co-operative law Hars-H. Munkner Marburg 1974 Page 23 and after .

وإذا أراد المشرع أن يضع تعريف بهذا الوصف فعليه أن يتناول بالتحليل مبادئ التعاون المتعارف عليها ثم ينتقى منها فقط العناصر التى يرى أنها من الأساسيات المميزة للشكل البنائى للجمعية دون غيرها من التنظيمات ، ثم يضيف إلى تلك العناصر المستقاة من المبادئ التعاونية القواعد التى لا غنى عنها مما يحتمه قانون الشركات ، والهيئات فيما يتعلق بحماية مصالح الشركاء والأعضاء فى تلك الشركات والهيئات ، ثم يقوم المشرع بعد ذلك بدمج كل هذه العناصر معاً ليصوغ منها قانوناً للجمعيات التعاونية فى نمط تنظيمى قابل للتطبيق .

ويتحدد البناء التنظيمى الأساسى للجمعية التعاونية على أساس طبيعتها المزدوجة لكيان اجتماعى واقتصادى ، فهى جماعة من أفراد (أى جمعية) وهى أيضاً مشروع تجارى ، كما يتحدد أيضاً بغرضها التعاونى الخاص المتمثل فى النهوض بأعضائها .

The basic organizational structure of a Co–operative society is determined by its double nature as a social and an economic entity : a group of persons (association) and an enterprise. It is furthermore determined by the specifically Co–operative purpose of member promotion.

وتنشأ معظم الصعوبات التى تواجه المشرع عند صياغة قانون التعاون من ضرورة المواءمة بين عنصرين مختلفين وجمعهما معاً فى كيان الجمعية التعاونية . وهما عنصر الجمعية وعنصر المشروع التجارى ، ويعانى المشرع صعوبة إخفاء شكل ليس يتناسب فقط مع الطبيعة المزدوجة للجمعية التعاونية ، بل يتيح للجمعية فى الوقت ذاته أن تحقق مبدأ النهوض بالأعضاء تحقيقاً فعالاً .

Most of the difficulties for the lawmakers when drafting a Co–operative law arise out of the necessity to reconcile the two different components of the Co–operative society – group and enterprise – with one another, and to give this organization a form which does not only correspond to the

requirements determined by its double nature but which enables it to bring about member promotion in the most effective way.*

وتراعى العناصر الآتية عند وضع القواعد التى تحكم البناء التنظيمى للجمعية التعاونية :

- أن الجمعية التعاونية مكونة من مجموعة أفراد يجمعهم هدف اقتصادى واحد على الأقل مع العلم بأن عدد الأعضاء لا يقف عند حد بل هو قابل للتغيير باستمرار .

A group of persons with at least one economic interest in common and with variable membership.

- أن هدف الجماعة وهدف كل عضو فرد فى الجماعة إشباع الاحتياجات المشتركة بالعمل المشترك القائم على المساعدة المتبادلة .

The aim of the group and of each individual member of the group is to meet the common need by joint action based on mutual assistance.

- أن الوسيلة لتحقيق هدا الهدف هو إنشاء مشروع مشترك (مشروع تعاونى) .

The means to achieve this aim is to establish a common enterprise (Co–operative enterprise).

- أن الغرض الأساسى لمثل هذا المشروع هو أداء الخدمات التى تؤدى إلى النهوض بالوضع الاقتصادى لأعضاء الجماعة (وبتعبير أدق النهوض بالوضع الاقتصادى لأعضاء هذه المشروعات) .

(*) يرجع فى ذلك إلى آراء جورج دراهيم George Draheim وهو عالم المانى تخصص فى دراسة القوانين التعاونية ومدى قدرتها على مسايرة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة .
كما يرجع أيضاً إلى آراء لامبرت Lambert وغيره من العلماء والتى نشرت فى دورية مكتب العمل الدولى رقم ٣٦ فى عام ١٩٧١ تحت عنوان الإدارة والانتاجية :
Management and Productivity.

The main object of this enterprise is to perform services for the promotion of the economic situation of the members of the group (more precisely : for the economic situation of members' enterprises or households).

ونرجو أن يكون واضحاً أن معظم التشريعات التعاونية فى الدول المتقدمة نبذت المفاهيم التقليدية التى كانت سائدة فى منتصف القرن التاسع عشر وتبنت أساليب جديدة تسمح للجمعيات التعاونية أن تسجل نفسها وفق متطلبات قانون التعاون .

وكذلك تسمح هذه القوانين للجمعيات التعاونية أن تقيم مشروعات على أساس القانون التجارى إذا كان ذلك فى صالح الجمعية وصالح الأعضاء .

التعاون وتوسيع قاعدة الملكية :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن نظرية التعاون التى تستند إلى القيم الأساسية ومبادئ التعاون الدولية تجد من حين لآخر بعض الأفكار التى تعمل على نشر الفكر التعاونى والتطبيق التعاونى بأسلوب يساير العصر الذى تبرز فيه هذه الأفكار وعلى سبيل المثال نوضح ما يأتى :

فى انجلترا :

من الجديد الذى أورده كول * ونادى بضرورة تطبيقه أن تعمل الدولة على إيجاد نوع من التنافس بين التنظيمات التعاونية ، وذلك على أساس تدخل الدولة بشراء المتاجر الكبيرة على اختلاف صورها سواء أكانت متاجر أقسام أم متاجر سلسلة أم مخازن ، وأن تعيد تنظيمها تدريجياً وتحويلها إلى نوع جديد من التنظيمات التعاونية أطلق عليه الجمعيات التبادلية Mutuals تشرف عليها لجان ادارة يمثل فيها المستهلكون والمواطنون

(*) انظر كتابىّ فلسفة التعاون وأهدافه . وتنظيم وإدارة النشاط التعاونى فى عالم متغير – دكتور كمال حمدى أبو الخير .
وانظر أيضاً :
Centuary of Cooperation G. D. H. Cole Cooperative Union Manchester, England.

الذين يقطنون الأحياء التى توجد فيها هذه التنظيمات على أن تطبق هذه التنظيمات الجديدة الأساليب التعاونية ، فتقوم مثلاً بإعطاء عائد للمتعاملين على أساس مشترياتهم ، وأن تقوم بكل الحملات الإعلانية الممكنة لترغيب المتعاملين فى أن يصبحوا مساهمين فى هذه التنظيمات عن طريق ترك عائد معاملاتهم فى هذه الجمعيات التبادلية ليودع فى حساب اكتتابهم فى رأس مال هذه التنظيمات الجديدة وبهذا سيتزايد مع مضى الزمن الأعضاء المندرجين فى عضوية هذه الجمعيات ، ومع تزايد أعدادهم يقل عدد الأعضاء المعينين ، إلى أن يصبح فى الإمكان تحويل هذه التنظيمات الجديدة إلى ملكية تعاونية كاملة .

والسبب الذى من أجله ينادى « كول » باتباع مثل هذا النظام أنه ضد الاحتكار على اختلاف صوره ، وأنه مع إيمانه بالتعاون وفلسفته وأهدافه يكره أن يرى حيناً ما تحتكر التجارة فيه جمعية واحدة ، الأمر الذى لا يدع مجالاً للاختيار أمام المستهلكين وعلى ذلك فإنه إذا تم تطبيق النظام المقترح فستنتشر التنظيمات الجديدة فى كل مكان ، وستتنافس مع التنظيمات التعاونية . وسيؤدى ذلك إلى تحسين الخدمة والعمل على راحة المواطنين بصفة عامة ، هذا مع مراعاة أن هذه التنظيمات سيؤول أمرها فى النهاية إلى أيدى المواطنين لإدارتها على أسس تعاونية سليمة .

ونحن لن نناقش آراء كول فى هذا المجال ، وقد ناقشها كثير من التعاونيين فى بريطانيا ، إنما نوردها على سبيل تطور المفاهيم التعاونية لدى رائد معاصر من الاشتراكيين التعاونيين الذين يرنون ببصرهم إلى المستقبل ويأملون فى أن تتمكن الحركة التعاونية بمفاهيمها ومثلها من التغلب على المصاعب العديدة التى تضعها أمامها الرأسمالية العاتية ، وما تقوم به من وسائل غير شريفة كحرب قطع الأسعار والامتناع عن التعامل معها ، إلى غير ذلك من الوسائل التى عانت منها الحركة التعاونية وبذلت جهداً شديداً فى التغلب عليها .

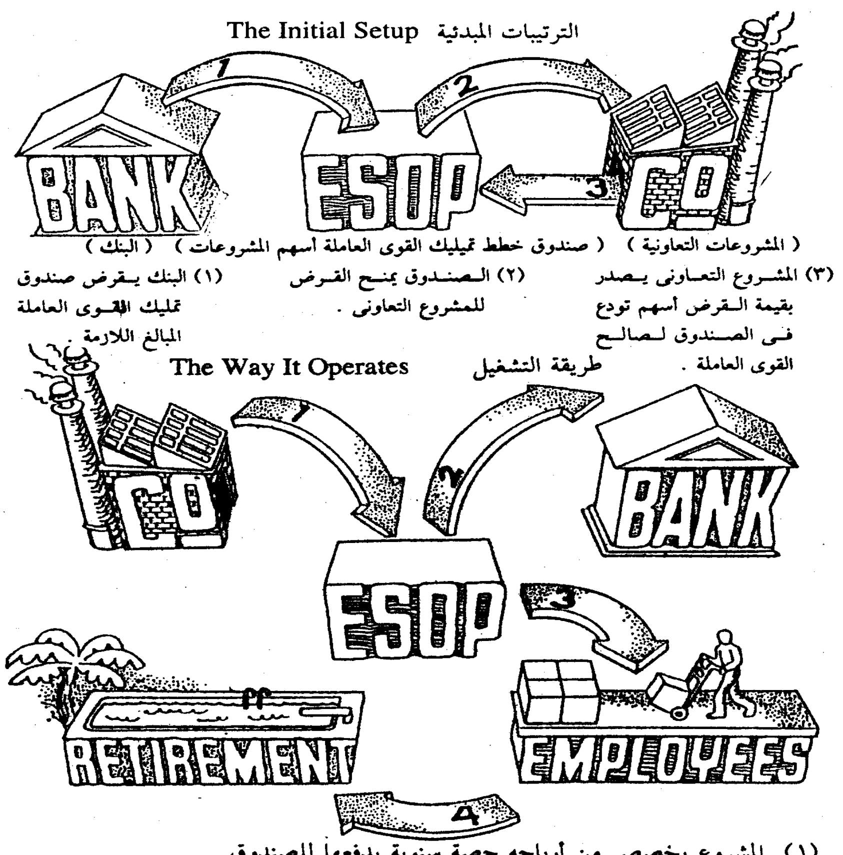
الولايات المتحدة الأمريكية :

وقد يكون من المناسب أيضاً أن نلقى بعض الأضواء على أسلوب جديد طبقته الحركة التعاونية فى أمريكا من أجل توسيع قاعدة الملكية التعاونية بصفة عامة والاهتمام برعاية الأعضاء التعاونيين بصفة خاصة حيث وضعت خطة لتمليك القوى العاملة أسهم المشروعات ، وذلك فى إطار قانون جديد ينظم ذلك صدر فى عام ١٩٥٠ وأصبح شائعاً بعد أن ساند هذا القانون قوانين أخرى صدرت فى عام ١٩٧٤ يسمح للقوى الوظيفية أن تحصل على أسهم فى المشروعات التى يعملون فيها دون أن يتحملوا أية أعباء ضريبية عن عائدها إلى تاريخ تقاعدهم أو تركهم للعمل ، ونورد فيما يلى إيضاحاً لخطوات هذه العملية . (انظر ص ٢٥٣) .

خلاصة نظرية التعاون والتطبيق التعاونى :

إن نظام التعاون الأمثل الذى نأمل أن يسود مجتمعنا يجب أن يتمشى مع المثل الديمقراطية بكامل معانيها ، وأن يتمشى كذلك مع أسلوب الانتاج الحديث بما فيه من مشروعات كبرى وأن ينجح فى القضاء على مساوئ الرأسمالية وسيطرة رأس المال ، وأن يخدم المجتمع كوحدة ، ولا يقتصر على خدمة فريق أو طائفة أو طبقة معينة ، كما يجب أن يتمشى مع الروح الإنسانية فى القضاء على النفوذ الطبقى الرأسمالى وتخطيط الإنتاج على أسس تحقق الرفاهية للمجتمع عامة لا طبقة خاصة ، كما يجب ألاَّ ينزلق التخطيط التعاونى إلى الدرجة التى ينقلب فيها النظام التعاونى أن يجعل كل همه السعى وراء الربح حتى وإن كان ذلك على حساب المجتمع .

غير أنه قد يكون من عوائق تقدم الحركة التعاونية ما نشاهده من أن بعض الجمعيات يحتفظ لنفسه بجهاز ادارى ضخم ملئ بالوظائف البراقة المغرية مما يؤدى إلى تكالب الأعضاء على تلك المناصب ، وهذه المناصب قد تتشعب وتتشعب حتى يتولد عنها نظام



(١) المشروع يخصص من أرباحه حصة سنوية يدفعها للصندوق .

(٢) الصندوق يخصص هذه الحصة لرد الدين إلى البنك .

(٣) البنك بموجب القانون يعفى من دفع الضرائب على ٥٠٪ من الأرباح .

(٤) إذا وصل العامل إلى سن التقاعد ، أو ترك المشروع يبيع حصته إلى الصندوق . . وتطبق نفس الدورة على العاملين الجُدد .

ادارى هرمى يكلـف الجمعية مالاً كثيراً . هـذا وكثير غير هذا مما ورد ذكره مـسبقاً سوف يحدد فرصة الجمعيـات التعاونية فى الصمود والنجاح بجـوار المشروعات الأخرى الخاصة ذات النشاط المماثل فى الدولة .

إن الرسالة العميقة للتعاون التى تُعـبِّر عن الروح الضرورية للمجتمع ، روح تضافر الجهود دون استغلال فرد لأخيه ، روح العدالـة والجزاء من جنس العمل ، روح الشعور بالتضامن الاجـتماعى الذى يبنى دولة تؤمن بـرسالتها الإنسانية الحيويـة فى عالم يسوده التوتر والصراع المذهبى ، وتستغل فيه الدول الكبـرى شعوباً مستضعفة تتطلع إلى التحرر والعيش الكريم .

الخلاصــــة

من الحقائق المعروفة أن التعاون يستمد أصوله وتعاليمه من شريعة السماء ، ففى الشريعة الإسلامية يقول القرآن الكريم « وتعاونوا على البر والتقوى » ويجمع الفقهاء على أن تقديم « البر » على « التقوى » معنى رفيعاً من معانى الحياة المتكاملة .

وتعتبر التنظيمات التعاونية فى جميع أنحاء العالم من أهم المنشآت التى يتحقق من خلالها تحسين الشئون الاجتماعية والاقتصادية للأعداد الكبيرة من المواطنين ، فى إطار من روح الأخوة الصادقة والعلاقات الإنسانية الرفيعة بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة . ويحرص التعاونيون حرصاً تاماً على أن لا تتدخل الاختلافات المذهبية أو السياسية فى النشاط الاجتماعى أو الاقتصادى للتنظيمات التعاونية . والنشاط التعاونى منتشر فى جميع أرجاء العالم ، وتوضّح آخر الاحصائيات المعتمدة من الحلف التعاونى الدولى أن عدد الدول التى بها حركات تعاونية وانضمت إلى الحلف بلغ فى عام ١٩٩٣ (٩٢) دولة ، والأعضاء ٧٠٥,٩٢٢,٤٥٣ عضواً ، وعدد أعضاء التعاونيين من مصر بلغ ٣,٨٥٠,٠٠٠ عضواً .

والجدير بالذكر أن هيئة الأمم المتحدة تهتم اهتماماً كبيراً بتجارب الأمم بالنسبة للتعاون ودوره فى الارتفاع بأقل الناس حظاً حيث يُلقى الأمين العام للأمم المتحدة كل سنتين على الجمعية العامة تقريراً مفصلاً عن تجارب الأمم التعاونية .

ويرى العلماء التعاونيون أن نظرية التعاون تشمل مبادئ التعاون والقواعد والأسس التى يقوم عليها النظام التعاونى ، أو مجموعة

التقاليد التى تحكم وتنظم الأوضاع والعلاقات التعاونية العامة ، وعلى وجه الخصوص الجهد الذى قاد جمعية رواد روتشديل إلى النجاح ، الأمر الذى دفع العديد من العلماء إلى البحث والدراسة حول نظام رواد روتشديل على أمل أن يخرجوا منه بمبادئ محددة يتم الاتفاق عليها وتعتبر الدعائم الأساسية للحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم .

ويقوم الحلف التعاونى الدولى من آن لآخر بمراجعة المبادئ التعاونية فى ضوء المتغيرات العالمية ، مستهدفاً مسايرتها للتقدم العلمى والتكنولوجى ، وتَبَنِّى أشكال وأنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل ، الأمر الذى أفسح المجال أمام التعاونيات فى شتى أنحاء العالم لإدخال تغييرات هيكلية ، واندماجات وتركزات وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات التى ما زالت قيد الدراسة ، بهدف أن يتحقق للتعاونيات المرونة التى تمكنها دائماً من الملاءمة والمواءمة مع لغة العصر ، والقدرة على المنافسة .

ونظراً لأن الحلف التعاونى الدولى هو أقدم المنظمات الشعبية الدولية ، حيث أُسِّسَ فى عام ١٨٩٥ ، ومنذ ذلك التاريخ وهو يعقد المؤتمرات الدولية كل عام ، ويتناول فيها شئون الحركة التعاونية الدولية من كافة جوانبها الاجتماعية والاقتصادية ، والتى منها المناقشة العلمية للمبادئ التى تشكل أساس نظرية التعاون ، والتى تستند إلى العضوية المفتوحة من حيث أن التعاونيات جماعات بشرية تعطى أهمية واحدة للأعضاء تطبيقاً لقاعدة المساواة والخدمات المتبادلة .

وأوضحنا رأى الحلف التعاونى الدولى فى مفهوم الإدارة الديمقراطية ، وكيف أن تنفيذ هذا المبدأ يتزايد تعقيداً مع نمو حجم المؤسسات التعاونية ومدى ارتباطاتها الاقتصادية والتغيرات السريعة

بعيدة المدى الجارية الآن فى البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، وأن الميل إلى التطور باستمرار نحو إنشاء وحدات تشغيل أكبر حجماً وأوثق تكاملاً يعتبر من مقومات الشكل التعاونى والذى يحرص أيضاً على المضمون التعاونى الذى يتلخص فى ضرورة التعامل فى السلع الجيدة وأداء الخدمة الجيدة ، ومن هذا المنطلق ينبغى مواجهة الحقائق فى بعض البلدان النامية ، حيث لا يكون الأعضاء مؤهلين بأنفسهم لإدارة جمعياتهم بنجاح بغير نصح وارشاد من مصدر خارجى صديق .

وناقش الحلف مفهوم الفائدة على رأس المال ، والقواعد التى تحكم تخصيص وتوزيع الفائض والمزايا المالية الأخرى التى توفرها التعاونيات الناجحة لأعضائها ، فى إطار فكرتهم التى قامت على أساس « العمل مع رأس المال ، وليس رأس المال مسيطراً على العمل » . وقد أشار الحلف التعاونى الدولى إلى مسألتين تتطلبان حلاً .. وهما : ايجاد توازن سليم بين مصالح الأعضاء الأفراد ومصالح الجمعية ككل ، والعدالة بين الأعضاء .. مؤكداً على ضرورة الاهتمام باعتبارات التطبيقات الناجحة للعملية التجارية ، واعتبارات العدالة والمساواة .

وقد يكون من بين أهم الجوانب التى ألقى عليها الحلف التعاونى الدولى الأضواء ، تناوله « مبدأ السياسة والدين » ، مشيراً إلى أن القيادات التعاونية الحكيمة تُركِّز على نشر مفهومها وأنه ينبغى أن تكون التنظيمات التعاونية مراكز لتحقيق المواطنة السليمة والمسئولية ، وورئات نقية للنشاط الإنسانى توخياً لحسن أداء الواجبات ومجانبة مخاطر عدم الوحدة والانشقاق وتشتت الطاقة عندما تدخل فى اعتبارات الشئون التعاونية مسائل ليس لها ارتباط واضح بها تؤدى بالناس إلى الاختلاف والفرقة عاجلاً أو آجلاً ، وقد كان هناك إحساس عميق لدى جميع

القيادات التعاونية الحكيمة بوجوب الابتعاد بأى ثمن عن هذه الأرض الخادعة .

وقد تناول الحلف التعاونى الدولى موضوع التطبيق العملى للمعاملات التعاونية ، موضحاً أن اصطلاح « التعامل نقداً » لا يعنى أبداً مجرد سداد ثمن البضائع وقت بيعها فى المحل أو تسليمها من المخازن إلى المشترى أو إلى محل اقامته ، بل يسمح العرف التجارى دائماً بفسحة من الوقت ، ولا يعتبر تأجيل السداد بضعة أيام خروجاً على قاعدة السداد الفورى .

كما أكد الحلف التعاونى الدولى على أهمية التعليم ، خاصة وأن التعاونيين عليهم أن يتقبلوا أفكاراً جديدة ، ومستويات سلوك جديدة ، وعادات تفكير جديدة تقوم على القيم العليا للتجمعات التعاونية ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف طالب الحلف كافة المستويات المتخصصة بالإسهام فى التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم الذى يرتبط بتنمية القيم الأساسية للتعاون .

ثم ألقينا الأضواء على بعض المحاولات التى بُذِلَتْ من أجل أن يساير التطبيق العملى للتعاونيات واقع العصر فى إطار نظرية التعاون التى تستمد ركائزها وعناصرها من البحوث المستمرة التى يقوم بها الحلف ، والقرارات التى يصدرها فى هذا الشأن ، ومن هذه المحاولات ما اقترحناه فى الخمسينات من إضافة مبدأ الإدارة العلمية إلى المبادئ التعاونية ، ثم ما اقترحناه فى الستينات من إعادة تنظيم البنيان التعاونى المصرى بالانتخاب الحر المباشر من القاعدة حتى القمة ، وأن يستكمل بناء الهيكل التنظيمى للحركة التعاونية بأسرها بحيث يكون لها مصادرها الائتمانية الخاصة بها ، هذا بالإضافة إلى بناء المصانع ومنافذ

التسويق .. الخ .. وفقاً لمبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى .

وأوصينا بصياغة التشريع التعاونى بحيث تندرج تحته كافة أنواع التعاونيات ، ويقتصر على الملامح الواقعية والحقيقية والحيوية ، وأن يتحدد البناء التنظيمى الأساسى للجمعية التعاونية على أساس طبيعتها المزدوجة لكيان اجتماعى واقتصادى .

وأوضحنا كذلك الاتجاهات الحديثة لنظرية التعاون التى تستند إلى القيم الأساسية ومبادئ التعاون الدولية ، ودور التعاون فى توسيع قاعدة الملكية .

تنبيـــه

* احرص علـى تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشـــة

* لماذا يرى علماء التعاون ضرورة حُسن إعداد التعاونيين قبل إنشاء التنظيمات التعاونية ؟ . . وما هى العلاقة بين هذا الرأى ومضمون نظرية التعاون ؟ .
* ما هو الهدف العام لإنشاء التعاونيات وتطويرها ؟ أيد اجابتك ببعض الأمثلة التطبيقية .
* ما هى أسباب إقبال الشراح وإفاضتهم فى الحديث عن مبادئ روتشديل أو عن مبادئ وطرق روتشديل كما يسميها البعض الآخر ؟ . . وما هى الدروس المستفادة من شرحهم للجهد النظرى والعملى الذى قام به الرواد ؟ .
* « يعتبر جورج جيكوب هولى أوك من بين الكتاب الأوائل الذين عاصروا رواد روتشديل ولمس عن قرب الجهد الذى بذلوه » .

علق علـى هذه العـبارة ، شارحاً رأيـه فيما يتـعلق بوجـهة نظره عـن مبادئ التعاون التى كانت أساساً لنجاح جمعية رواد روتشديل .

* أصدر الباحثان « أ.هـ.د. أكلاند » و « بنـجامين جونز » . . كتاباً فى عام ١٨٨٤ بعنوان « العمال التعاونيين » .

ما هو مضـمون هذا الكتاب ؟ . . وهـل هناك فروق واضحة بـين الآراء التى تضمنها هذا الكتاب . . والآراء التى أوردها جورج جيكوب هولى إوك ؟ .

* نشـر ت.و. ميرسـر فى المجلـة العلمية لـلتعـاون الدولى عدة مـقالات تحـت عنـوان « دعائم التعاون » .

أكتب بحثاً تتناول فيه بالشرح والتعـليق آراء وأفكار وتحليلات هذا العالـم فيما يتعلـق بمبادئ وطرق روتشديـل ، ورأيك الخاص فيما يـتعلق بارتبـاط هذه الأفكار بموضوع ادارة نظام الجودة الشاملة المتواصلة .

* أكتب فى إيجاز موضحاً ما يأتى :

(أ) لماذا طبق رواد روتشديل مـبدأ العدالة وقرنوه فى التطبيـق بمبدأ الاقتصاد وعدم الإسراف ؟ . . أذكر حجتهم أو وجهة نظرهم فى ذلك .

(ب) من الأمور التى استخلصها رواد روتشديـل رأيهم فى أنه « حيثما يكون الجهل والظلام يكون الغش والتزوير والفسـاد » . علق على هذه العبارة ، ثم أشرح ما هو الأسلوب الأمثل للتغلب على هذه العقبة .

(ج) ما هو مفهوم « مبدأ الوحدة ، أو تضافر الجهود » ؟.

* هناك قول يرى أنه « لا يُرجى الدوام لحركة تقوم على مبدأ الإرغام » .

ما هو مضمون هذا الرأى ؟ . . ومن هو قائله ؟ . . وما هو رأيك الخاص ؟. أيد اجابتك ببعض الأمثلة التطبيقية .

* يرى الحلف التعاونـى الدولى أن هناك العديد من التغيرات الهـامة التى حدثت فى العلوم التطبيقية خاصة فى الإدارة . . ما علاقة هذه التغيرات بمبادئ التعاون ؟ . وما هو الجهد الذى قام به الحلف التعاونى الدولى فى هذا الشأن ؟ .

* لماذا يرى الحلف الـتعاونى الدولى أن « العضوية المـفتوحة ينبغى أن تكـون بمعناها الواسع مبدأ التعاونيات الاستهلاكية العام » ؟ .

* تناول بالشرح والتعليق رأى الحلف التعاونى الدولى الذى يرى فيه « أنه عند دراسة مبدأ ديمقراطية الإدارة ، ينبغى دراسة التطور نحو الوحدات التشغيلية الأكبر حجماً ، وهو الـدور المتزايـد الذى تؤديـه الآن ، وستؤديه بـشكل أكـبر مسـتقبـلاً اتحادات التعاونيات والمنظمات التعاونية على المستوى الثانى والثالث .

* « يرى الحلـف التعاونى الـدولى أنه إذا كان الهـدف المباشر للـجهد التعـاونى هو إرخاص ضرورات الحياة للمسـتهلكين ، أو توفير حياة كريمة للمـنتجين ، فإن هدفه النهائى هو إقامة نظام اجتماعى جديد يـتصف بما أطلقوا عليه (العدالة) فى توزيع الثروة والدخل » .

علّق على الـعبارة السابقـة ، ثم اشرح مضمونهـا ورأيك الخاص فيما يـتعلق بتحقيق الجودة الشاملة والمتواصلة .

* كيف توفق الحركات التعاونـية بين اعتبارات ومقتضيات التطبيقات النـاجحة للعملية التجارية ، واعتبارات العدالة والمساواة ؟ .

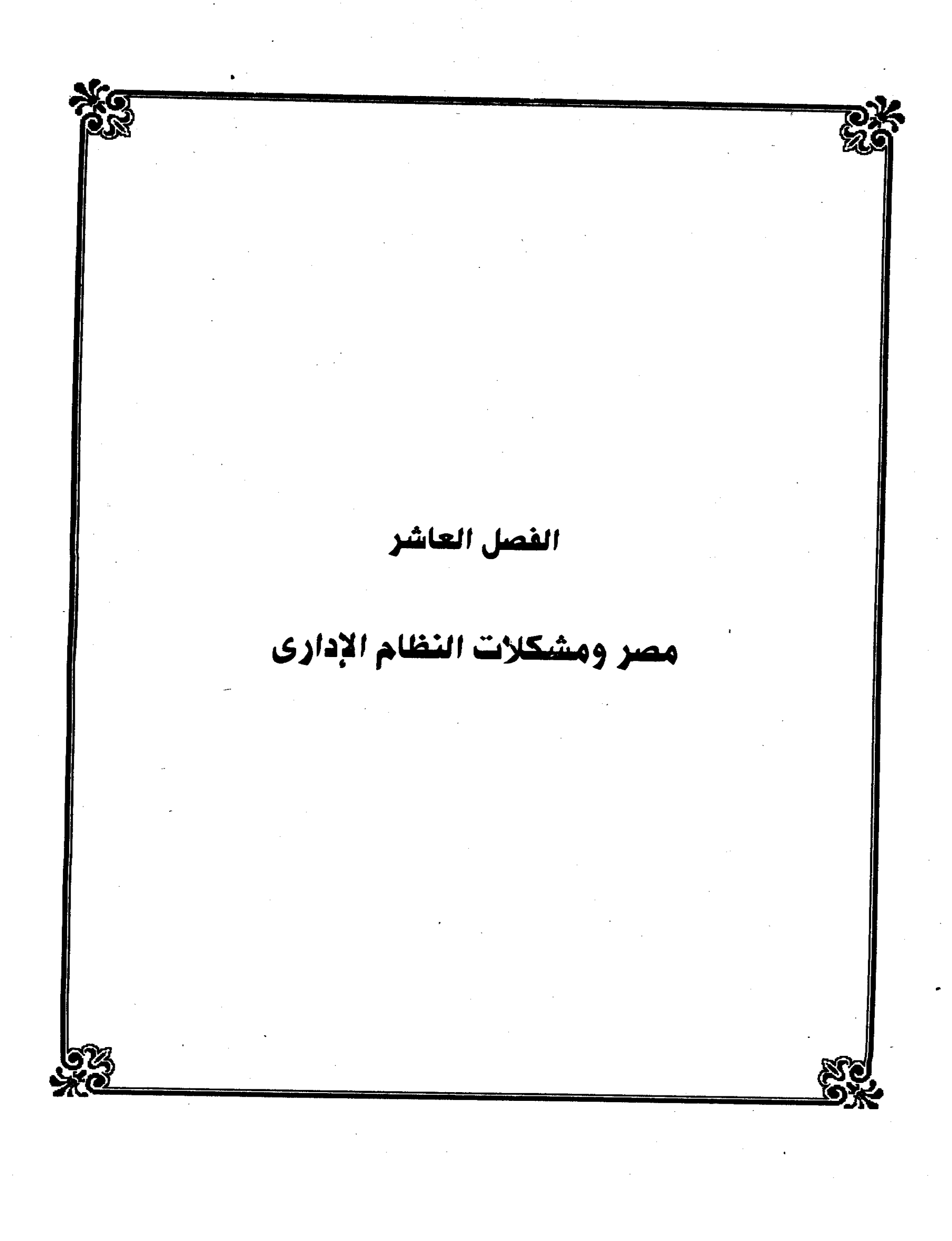
* اشرح رأى الحلف التعاونى الدولى الذى يقول فيه أنه ينبغى على الحركات التعاونية أن لا تخضع لأى حزب سياسى أو أية منظمة دينية ، وعليها الامتناع عن اتخاذ أى موقف معين بسبب مبادئ سياسية أو دينية .

* يرى الحلـف التعاونى الـدولى أنه قد آن الأوان لكـى تنظر الحـركة التعاونـية إلى نشاطها التعليمى نظرة أكثر جدية مما مضى .

علّق على هذه العبارة ، ثم أشرح العلاقة بينها وبين تحقيق الجودة .

* ما هى الأسبـاب والدوافع التى دعت الحلف الـتعاونى الدولى أن ينـاقش موضوع « القيم الأساسية للتعاون » ؟ . . وما هو مضمون القرار الذى أصدره الحلف التعاونى الدولى فى هذا الشأن ؟ .

* أشرح الاتجاهات الحديثة لنـظرية التعاون فيما يتعلق بدور التـعاون فى توسيع قاعدة الملكية .



الفصل العاشر

مصر ومشكلات النظام الإدارى

مصر والتنمية الإدارية :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح للسادة المهتمين بشئون الإصلاح الإدارى فى إطار ظروف البيئة المصرية أن مجلس الشورى فى مصر اهتم بموضوع « الإدارة والتنمية » ، وبذلك اتسعت دائرة المؤسسات* التى تهتم بالإصلاح الإدارى الشامل ، مثل مجلس الشعب والجامعات والمجالس القومية المتخصصة . . الخ ، إلى غير ذلك من المؤسسات ومراكز البحث العلمى .

وقد ورد فى تقرير مجلس الشورى ** عن الإدارة والتنمية ، أن قضية الإدارة وانعكاساتها تحتل على مسيرة التنمية القومية فى مصر اهتماماً بالغاً لما لها من تأثير حيوى على حجم وكفاءة الانجازات فى مختلف المجالات ، ومن أجل ذلك فقد تصاعدت المناداة بضرورة تحسين الإدارة ورفع كفاءة النظم والأساليب الإدارية بما يحقق مستويات أعلى وأفضل من التنمية القومية .

وتمثل الإدارة جانباً رئيسياً فى خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، إذ لا يمكن لهذه الخطط والبرامج أن تحقق أهدافها المنشودة إلا إذا توافر لها جهاز إدارى على مستوى رفيع من الكفاءة والخبرة والمهارة والدراية قادر على تحمل مسئولياته والتزاماته على خير وجه ، وإلا إذا قامت على أسس ومبادئ ادارية وتنظيمية سليمة .

وتعتبر التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر هدفاً أساسياً تسعى إلى تحقيقه وذلك يحتم ضرورة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بطريقة أفضل وكفاءة أكثر فى ظل توزيع عادل للانتاج والدخل بين المواطنين ، وفى ظل تنظيم ادارى متطور وتنسيق فعال ، وتحت إشراف قيادة إدارية رشيدة ماهرة تقدر تبعاتها ومسئولياتها .

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى أن مجلس الوزراء الآن يضم فى عضويته وزيراً لقطاع الأعمال العام ، والدولة للتنمية الإدارية وشئون البيئة .

(**) نرجو التكرم بالرجوع إلى التقرير رقم ١١ عن الإدارة والتنمية الصادر عن لجنة الخدمات بمجلس الشورى فى فبراير عام ١٩٩٢ .

وهناك علاقة وثيقة بين الإدارة والتنمية ، إذ أن الأولى هى وسيلة لنجاح الثانية فى تحقيق أهدافها وهى أيضاً أداة لتنفيذها ، كما أن التنمية الإدارية هى التى تستطيع مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادى والاجتماعى وإحداث التوافق والإنسجام فى المجتمع .

وأن أى محاولة لزيادة الإنتاج ورفع إنتاجية العامل لن تُؤتى ثمارها إلا إذا قامت على إدارة علمية حديثة تنظم جهود العاملين وتضبط سلوكهم وترفع كفاءة الأداة وتُرشّد استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وتسهم بشكل إيجابى فى تنظيم مسار الإنسان وتصحيح انحرافه ، وعلاج ما يطرأ على بنيته من قصور فى مجال العمل والأداء .

وعلى الرغم من أنه قد بُذلت فى مصر جهوداً صادقة ومحاولات متكررة من أجل إصلاح الإدارة فى الحكومة والقطاع العام ، ورُفعت شعارات متعددة مثل « هز الجهاز الحكومى » و « الإصلاح الإدارى » و « الثورة الإدارية » و « الإدارة بالأهداف » . . كما عُقدت مؤتمرات عديدة فى هذا المجال ، فإن تلك المحاولات لم يتحقق لها النجاح ولا يزال للبيروقراطية والروتين أثرهما الواضح فى الحد من مستوى الأداء وخفض إنتاجية العاملين ومعاناة المواطنين .

ويبدو أن السبب الأساسى فى عدم نجاح هذه المحاولات هو أنها كانت تقتصر على المسكنات والإجراءات الوقتية التى لا تعالج الأسباب الحقيقية للمشكلة الإدارية سواء أكانت تلك الأسباب تمثل عيوباً تشريعية أو تنظيمية أو عيوباً تتعلق بالسياسات العامة التى تلتزم الدولة بتنفيذها والتى أصبحت الحاجة ماسة إلى تطويرها فى ضوء استراتيجية متكاملة للإصلاح الإدارى الشامل .

وحتى تستطيع الدولة أن تواجه مسئولياتها المتزايدة عليها أن تطور قدرتها الإدارية على تنفيذ برامج التنمية الشاملة واستغلال الموارد الطبيعية والبشرية بصورة فعالة تعتمد إلى حد كبير على انتهاج برامج اقتصادية واجتماعية سليمة يعتمد نجاحها بالتالى على إدارة فعالة قوية الأثر .

ولقد حدد السيد رئيس الجمهورية فى خطابه التاريخى فى الجلسة الخاصة التى عقدها مجلس الشعب فى بداية الفترة الثانية للرئاسة خطوات العمل الوطنى فى المرحلة القادمة ، ومن بين ما أشار به سيادته ضرورة وضع برنامج عملى قابل للتطبيق لتطوير نظام الإدارة فى مصر ، ولمواجهة تعقيدات البيروقراطية وتنازع الاختصاصات والاختناقات التى تمر بها القرارات ، وإعادة النظر فى الهياكل الوظيفية ، ومراجعة اللوائح والتعليمات ، إلى غير ذلك مما يدخل فى اختصاص السلطة التنفيذية .

كما ذكر سيادته أنه رغم الجهد الكبير الذى تبذله أجهزة السلطة التنفيذية فى سبيل أداء مهمتها فى خدمة المواطنين ، فإن هناك بعض الصعوبات التى تحد من قدراتها على الإنجاز ، وطالب بوضع برنامج كامل لمواجهتها بصورة حاسمة والتغلب على الصعوبات التى يعانى منها أفراد الشعب فى معاملتهم مع الأجهزة الحكومية ، وبخاصة أنها تُهدر قدراً كبيراً من طاقة الإدارة وتعوق تطويرها وإصلاحها .

كما طالب سيادته فى كل بياناته أمام مجلسى الشعب والشورى بمراجعة شاملة للقوانين واللوائح التى تَضَاعَفَ عددها واتسع مدى تطبيقها حتى أصبح من الصعب الإلمام بها إلماماً كاملاً ، نظراً للتعدد والتضارب فى أحكامها ، وجعلها أكثر استجابة للحاجات المشروعة للمواطنين ، كل هذا يتطلب معرفة متخصصة ومهارات فنية وإدارية متعددة وعلى درجة عالية من الكفاية .

مصر والنظام الإدارى :

ويقصد به الإدارة فى الحكومة وفى القطاع العام سواء على المستوى المركزى أو المحلى ، وتلعب هذه الإدارة العامة دوراً مؤثراً لا يمكن انكاره فى توجيه وتسيير عملية التنمية القومية وتحديد آثارها ، وبشكل عام نستطيع القول بأن تأثير الإدارة العامة المصرية على مسار التنمية كان فى كثير أو فى بعض من الأحوال سالباً ، وذلك أن تركيب وأساليب عمل ومعايير اتخاذ القرار فى تلك الإدارة الحكومية لم تكن - ولا تزال غير

متفهمة لمنطق التنمية ، ولا تزال تخلق من المعوقات * والقيود أكثر مم تتيحه من فرص لدفع العمل التنموى والإيجابى .

لقد عانت - ولا تزال تعانى - الإدارة العامة فى مصر من معوقات خطيرة أهمها :

- عدم الاستقرار التنظيمى لأجهزة الإدارة العامة .
- عدم ملاءمة الأشكال والهياكل التنظيمية فى كثير من الأحيان لطبيعة الأنشطة المطلوب القيام بها (الهيئات العامة) .
- تعدد الأجهزة الفوقية وتداخل المستويات التنظيمية .
- قصور التكامل فى تشكيل الهيكل العام لجهاز الإدارة العامة فى مصر .
- تداخل الاختصاصات وتنازع السلطات بين مكونات جهاز الإدارة العامة (سواء فيما بين وحدات الحكومة المركزية أو فيما بينها وبين وحدات الإدارة المحلية) .
- عدم تناسق وملاءمة نطاق الإشراف للقيادات الإدارية .
- تضخم الجهاز الإدارى العام للدولة وتعدد مكوناته بشكل لا يتفق مع حقيقة الاحتياجات القومية ومتطلبات التنمية ، وعدم الاستفادة من فائض العاملين فى سد العجز فى العمالة فى بعض المواقع (أنظر الجدول التالى الذى يوضح إجمالى عدد العاملين بالقطاع الحكومى (كادر عام - كادرات ولوائح خاصة) خلال الفترة من عام ٨١/ ١٩٨٢ حتى عام ٨٦/ ١٩٨٧) .
- سيطرة الفكر المركزى والقرارات الفوقية على أجهزة الإدارة العامة .
- عدم الاستقرار التشريعى والاحتياج إلى تشريع يحكم وينظم الجهاز الإدارى بالدولة وتقادم بعض التشريعات والقوانين المنظمة لأوضاع الإدارة الحكومية وعدم التوافق والتجانس فيما بينها .

(*) قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذه المعوقات الواردة فى تقرير مجلس الشورى السابق ذكره ، تنطبق أيضاً على مختلف القطاعات ، كقطاع الأعمال والقطاع التعاونى . . . الخ .

جـــدول

إجمالى العمالة (كادر عام - كادرات ولوائح خاصة) بالقطاع الحكومى خلال الفترة من عام ١٩٨٢/٨١ حتى عام ١٩٨٧/٨٦

الموازنـــة / السنـــة المالية	١٩٨٢/٨١	١٩٨٣/٨٢	١٩٨٤/٨٣	١٩٨٥/٨٤	١٩٨٦/٨٥	١٩٨٧/٨٦
كادر عام :						
جهاز ادارى	٣١٩٦٨٨	٣٤٠٣٧٧	٣٥٦٩٦٢	٣٨٣٧٧٦	٤٠٠٧١٥	٤١٧١٢٢
حكم محلى	١٢٥٢٩٠٥	١٣٨٣٨٦٩	١٤٩٦٨٨٨	١٦٠٧٦٢٠	١٧٢٨٤٩٩	١٨٦٠٣٠٧
هيئات خدمية	٢٢٦٥٥٧	٢٣٤٤٧٢	٢٥٣٠٠٣	٢٩١٥٥٥	٣٠٥٢٦٩	٣١٤١٩٥
هيئات اقتصادية	٣٠٤٣٣٩	٢٥١٦٤٢	٢٣٩٣٩٤	٢٤٨٠٠١	٢٥٦٩٥٧	١٧٦٩٦٠
جملة الكادر العام	٢,١٠٣,٤٨٩	٢,٢١٠,٣٦٠	٢,٣٤٦,٢٤٧	٢,٥٣٠,٩٥٢	٢,٦٩١,٤٤٠	٢,٧٦٨,٥٨٤
كادرات ولوائح خاصة	٥٤١,٢٤٧	٦٣٩,٦٤٣	٦٧٠,٤٠٠	٦٧٣,٨٣٣	٦٦٧,٢١٠	٧٦٨,٨٩٤
الإجمالى العام	٢,٦٤٤,٧٣٦	٢,٨٥٠,٠٠٣	٣,٠١٦,٦٤٧	٣,٢٠٤,٧٨٥	٣,٣٥٨,٦٥٠	٣,٥٣٧,٤٧٨

المصدر : وزارة المالية من واقع الموازنة العامة للدولة .

ومن أهم مشكلات الإدارة العامة فى مصر تخلف وتراجع العملية الإدارية وانحصارها فى اجراءات روتينية وأنشطة تفتقد العلاقة بالأهداف عادة ، فمقومات العملية الإدارية المنهجية مفتقدة فى بعض الأحيان .

المشكلات التى تعانى منها الإدارة فى مصر :

وقد تعرضت الخدمة المدنية المعاصرة للعديد من محاولات الإصلاح إلا أن التنفيذ الفعلى لهذه المحاولات لم يصل بها إلى تحقيق الأهداف المنشودة نتيجة لتغلب النظرة الأكاديمية والمتخصصة فى وضع الحلول دون اشراك المنفذين بدرجة كافية بالإضافة إلى التغييرات المتلاحقة فى توجهات السياسة العامة مما أفقد هذه الحلول المواءمة اللازمة مع الأوضاع المتغيرة والتطورات الاقتصادية والسياسية ومما اضطر الدولة - وعياً منها بحجم المشكلة - إلى توحيد العديد من الحلول المسكنة التى لم تحقق فاعلية بالنسبة للانتاجية أو رفع كفاءة الأداء أو الانضباط الإدارى .

ولقد عانت الإدارة العامة فى مصر من صعوبات ومشكلات ادارية حاكمة وكلها عبارة عن مجموعة من مظاهر التخلف الإدارى التى تسعى الدولة جاهدة من وقت طويل لمحاولة التغلب عليها بما يدفع فى النهاية جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى النجاح .

معوقات تطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية ومشكلاتها :

ترتبط مشاكل وعقبات الخدمة المدنية بعضها البعض ، كما ترتبط بمجموعة أسباب تاريخية واقتصادية واجتماعية ، وفيما يلى عرض لأهم العقبات والمشكلات :

- عدم وجود أهداف واضحة للعمل الإدارى فى كثير من الأحيان .
- افتقار سياسة الإدارة العامة فى مصر إلى أهداف واستراتيجية واضحة المعالم .

- تحويل الخدمة المـدنية من خدمة إلى سلطة يـغيب عنها مفهوم « دافـعى الضرائب » السائد فى الدول المتقدمة .
- تدهور الوضع الاقتصادى والاجتماعى لأعضاء الخدمة المدنية بالمقارنة مع العاملين فى القطاعات الأخرى .
- التعددية الكبيرة فى مسميات الوحدات والـتكرار والخلط بين الخدمة المدنية من ناحية والقطاع العام من ناحية أخرى .
- ضعف الولاء الوظيفى .
- ضعف القيادات التنفيذية فى كثير من المواقع .
- ضعف نظم التدريب ، وشكلية معدلات قياس الأداء .
- تعدد وتـغير قوانـين ولوائح ونظـم الخدمة المدنـية وعدم استـقرار التنـظيم الإدارى الحكومى .
- تدهور أساليب العمل وصعوبة تطبيق الأساليب العلمية .
- كثرة دلالات ارتفاع نسبة البطالة المقنعة مـع الاستمرار فى الشكوى من نقص العمالة فى بعض الإدارات المعنية بتقديم الخدمات للمواطنين .
- هبوط الإنتاجية .
- تضخم وعدم وجود مفهوم علمى واضح لوظائف الخدمات المعاونة .
- زيادة معدل جرائم الوظيفة رغم الجهود المكثفة لمكافحة هذا النوع من الانحراف .
- التراكمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .
- ضعف الاهتـمام بالجوانب الانسانـية والاجتماعيـة للخدمة المدنيـة من خلال روابط الموظفين .

- شيوع المسئولية كنتيجة حتمية لتداخل الاختصاصات وعدم وضوحها مما يشجع الموظفين على الانحراف لوظيفته معتمداً على شيوع المسئولية عند انكشاف الأمر والافلات بالتالى من العقاب ، كما تؤدى إلى تعقيد أساليب العمل وصعوبة تحقيق النتائج المرجوة من التنمية الإدارية .
- كثرة مشاكل الموظف مع جهة الإدارة وانعكاساتها السيئة على نفسيته .
- عدم وجود قواعد تنظيمية ثابتة مما يظهر فى العديد من الأمثلة ، مثل إنشاء درجات لأشخاص دون حاجة فعلية لهم فى التنظيم .
- ضعف أجهزة المعلومات داخل الوحدات المختلفة واتباعها للأساليب التقليدية فى الحفظ والتجديد وتداول العمليات .
- اقتران العملية الإدارية بمجموعة كبيرة من التعقيدات المكتبية والاجراءات الشكلية .
- عدم توافر سياسات مدروسة ومستقرة .
- ضعف الارتباط بين الموارد المستغرقة فى الأداء وبين عائد وانجازات العمل .
- عدم وجود تطوير أو تجديد يواكب ما يحدث من تغييرات فى شتى نواحى الحياة محلياً أو عالمياً .
- عدم القدرة على تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية .
- عدم التنسيق بين الاستهلاك وخطط التنمية بدرجة كافية ، بينما ترشيد الاستهلاك هو المدخل الطبيعى أمامنا للمحافظة على معدلات النمو والعمل على زيادتها .
- عدم القدرة على الإفادة من مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة واستيعاب الأساليب المتطورة لهذه المفاهيم .
- سلوك الطريق الأسهل فى تحقيق انتاجية أكبر عن طريق طلب زيادة فى الموارد والامكانات بصفة مستمرة مع عدم الالتجاء إلى الطريق الأصعب وهو زيادة الإنتاجية مع تثبيت الإمكانات أو على الأقل تخفيضها .

- الإسراف الشديد فى استخدام الموارد والإمكانات .
- ضعف نظم الرقابة والمتابعة الداخلية وتركزها فى أغلب الأحيان على مجموعة من الاجراءات والأساليب المستخدمة بغض النظر عن مستوى الأداء ذاته أو تميز هذا الأداء .
- الصراع الدائم بين فكرة التنظيم باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف محددة وبين الأهداف الشخصية للأفراد فى داخل هذا التنظيم والتى قد تنحرف عن اتجاهاته الموضوعية أو قد تحد من كفاءته وفاعليته .
- القصور فى تطبيق نظام الحوافز الإيجابية والسلبية ، وعدم التشدد فى تطبيق الجزاءات التى تقررها القوانين تحت دعاوى انسانية واجتماعية .
- ضعف نظام التقارير الدورية وتقارير كفاءة العاملين فى اداراتهم لأعمالهم وتغلب النزعة الشخصية لدى كثير من القيادات .
- ضعف القيادات الإدارية فى كثير من المواقع .
- ضعف الرقابة على العاملين وانتشار الظواهر السلبية واللامبالاة .
- ضعف وعدم فاعلية برامج التدريب التى تنظم للعاملين فى الدولة .

ويستلزم ذلك مدخلاً استراتيجياً لعلاج المشكلة يقوم على حدين :

الأول : استخدام الأساليب العلمية فى التحليل للوصول إلى مجموعة مقترحات قابلة للتنفيذ وتتفق مع الاتجاهات العلمية الحديثة .

الثانى: استطلاع آراء أعضاء الخدمة المدنية أنفسهم فى هذه المقترحات من خلال استقصاء يتم اعداده بعناية ، حتى يتم تنفيذ الإصلاح الإدارى المقترح فى ظل أكبر قدر من رضاء الموظف ذاته ، بل وافساح المجال أمامه لاقتراح حلول للمشاكل .

وبتكامل هذين المحورين يمكن مواجهة العقبات وطرح الحلول الممكنة لإصلاح الخدمة المدنية حتى تحتفظ بسماتها المهنية كأحد أهم فروع الخدمة العامة المحققة لسياسات التنمية .

الإدارة العامة :

ولتحديد مقومات العمل الإدارى وتقييم كفاءة جهاز الإدارة العامة (الإدارة الحكومية) فى مصر يمكن الاعتماد على معايير التقييم الآتية :

- مدى التوافق التنظيمى بين أجهزة الإدارة العامة وسياسات وأهداف العمل .
- مدى التوافق بين أجهزة الإدارة العامة وبين معطيات المناخ العام والمتغيرات المحلية والخارجية .
- مدى الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة .
- مدى قابلية أجهزة الإدارة العامة للتطور واستيعاب الفكر الجديد .

التوافق التنظيمى مع سياسات وأهداف العمل :

تفتقر أجهزة الإدارة فى أغلب الأحوال إلى الهياكل السليمة ، والتجانس والتكامل فيما بينها ، ومن مظاهر ذلك ما يلى :

- اختلاط وتضارب وتناقض الأهداف التى تسعى إليها بعض وحدات الإدارة العامة ، وقد يرجع ذلك جزئياً إلى عدم وضوح الأهداف ذاتها .
- الميل إلى نمطية القواعد والأحكام والنظم بغض النظر عن اختلاف الأهداف ومواقع التنفيذ وطبيعة النشاط فى كل أجهزة الإدارة العامة المختلفة .
- عدم وضوح الأسس والمعايير الموضوعية لاتخاذ القرارات ، أو عدم الاعتداد بتلك الأسس أو صبغها بالاعتبارات غير الموضوعية حال وجودها .

- عدم التوزيع السليم لسلطة اتخاذ القرارات ، والميل إلى تركيز تلك السلطة فى المستوى الوزارى ، الأمر الذى يؤدى إلى التصعيد المستمر للمشاكل إلى القيادات الإدارية الأعلى ، ومن ثم تستغرق تلك القيادات فى أمور كان من الواجب البت فيها على مستويات أدنى .
- تخلف أساليب الأداء وبطء الإجراءات واستخدام تقنيات ادارية ومكتبية متخلفة وشبه بدائية فى كثير من الأحيان .
- تضخم القوى الوظيفية وعدم تناسبها سواء كماً أو كيفاً مع المتطلبات الحقيقية للعمل ، واضطراب سياسات الإدارات المسئولة عن أوضاع وشئون العاملين .

التوافق مع المناخ العام والمتغيرات المحلية والخارجية :

رغم التحولات والتغيرات المتلاحقة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً على المستويين المحلي والعالمى عبر السنوات الماضية ، والتى لا تزال تتلاحق بمعدل سريع ومتصاعد ، فإن أجهزة الإدارة العامة فى مصر تفتقر إلى الحد الأدنى المطلوب من القدرة على استيعاب هذه المتغيرات وتكييف أوضاعها معها والتوافق مع معطياتها الجديدة ، فضلاً عن التنبؤ بها أو محاولة استبقائها .

أمثلة من المتغيرات والتحولات فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية :

وفيما يلى أمثلة من المتغيرات الجذرية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التى كان من المحتم أن يتجاوب معها الجهاز الإدارى للدولة باعادة التنظيم واكتساب فلسفات جديدة ومداخل متطورة للعمل ولكن هذه الاستجابة لم تكن كافية .

وأهم هذه التحولات ما يلى :

(أ) اتجاه الدولة نحو سياسة الانفتاح الاقتصادى واصدار القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وتعديلاته اللاحقة ، والتوجه العام للدولة نحو تشجيع استخدام رؤوس الأموال العربية والأجنبية .

(ب) اتجاه الدولة نحو أسلوب التنظيم القطاعى للقطاع العام والغاء المؤسسات العامة النوعية بالقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ ثم الاتجاه إلى اعادة تنظيم القطاع العام بتكوين هيئات القطاع العام .

(ج) اتجاه الدولة نحو الأخذ بأسلوب الحكم المحلى ونقل الاختصاصات وتفويض الصلاحيات إلى الوحدات المحلية وتطوير قوانين الحكم المحلى وآخرها القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ ، المعدل بالقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨١ .

(د) العودة إلى الاهتمام بدور القطاع الخاص فى التنمية ومحاولة تشجيعه لزيادة مساهماته فى المشروعات الاقتصادية سواء برأس مال وطنى أو مشترك ، والاتجاه نحو تصعيد مشاركات الأفراد من صغار المدخرين فى جهود التنمية بما أطلق عليه (التنمية الشعبية) .

(هـ) التحول السياسى على الصعيد المحلى بقبول فكرة تعدد الأحزاب والاتجاه نحو شكل من الديمقراطية السياسية بكل ما تعنيه من تنافس فى الآراء والمعتقدات واحتمالات المواجهة الفكرية والتطبيقية بين برامج الأحزاب المختلفة .

(و) التحول السياسى على الصعيد الخارجى بمبادرة السلام مع اسرائيل ، وتقنينها فى معاهدة والاعتراف باسرائيل ، والانسحاب الكامل من أراضى سيناء المحتلة ، ثم التحول الجذرى فى العلاقات المصرية العربية بعد سنوات من القطيعة والتباعد على الوصل والتقارب .

(ز) ظهور مؤثرا اقتصادية جديدة لها تأثير واضح على هيكل ومعدلات نمو الاقتصاد المصرى ، أهمها مصادر مصر البترولية ، والطاقات الاقتصادية للمصريين العاملين بالخارج ، وموارد السياحة وهيئة قناة السويس اضافة إلى مصادر المعونة الاقتصادية والفنية من الولايات المتحدة الأمريكية ودول السوق الأوروبية المشتركة واليابان ، وكذلك البنك الدولى ومنظمات الأمم المتحدة ، وذلك خلال السنوات الأخيرة من السبعينيات . ثم ما طرأ على ذات المصادر التمويلية من تراجع نتيجة الانخفاضات

السريعة فى أسعار البترول وتأثيراتهــا على اقتصاديات الدول المصدرة للبترول ، وما أدى إليه ذلك من آثار مباشرة على مصر بــانخفاض عائدات البترول المصرى المصدر إلى الخارج ، وآثار غير مباشرة نتيجة انخــفاض تحويلات المصريين العاملين بالخارج وتصاعد عمــلية الهجرة المعاكسة بــعودة آلاف منهم بعد تضاؤل فــرص العمل بدول الخليج وغيرها ، وكذلك التأثيرات السالبة على حركة المرور فى قناة السويس نتيجة الموقف المتردى لحركة تصدير البترول العربى إلى العالم الغربى .

(ح) الاقتناع بفلــسفة للتعمير تتمثــل فى انشاء المدن والمجتمعات العمــرانية الجديدة خارج الوادى القديم ، والدعــوة إلى غزو الصحراء وتعميــر المناطق غير المأهولــة بالسكان على أساس اقامة تجمعات بــشرية متكاملة لها مقوماتها الاقتــصادية والاجتماعية فى الساحل الــشمالى الغربــى ، والوادى الجديد ، واقليــم البحر الأحمر ، وســيناء ، ومنطقة السد العالى وغيرها من مناطق التعمير .

(ط) تغيير التركيبة الاجتماعية فى مصــر وظهور فئات جديدة من الوسطاء والتجار حققوا أرباحاً وثــروات هائلة وتمكــنوا من احداث تغــييرات واضحــة فى هيكل الــعلاقات الاجتمــاعية وأنماط الاســتهلاك ومســتويات الذوق العــام ، فى نفس الــوقت الذى ساعدت فيه وسائل الاتصال العام ، وخروج المصريين للعمل بالخارج وهجرة أعداد متزايدة على اكتساب عادات ومفاهيم غريبة عن المجتمع المصرى لها انعكاساتها على أنماط السلوك وهيكل القيم السائد فــى البلاد ، ثم ما ظهر أخيراً فى واقع الاقتصاد الوطنى من تأثير متزايد وقد يكون غير محسوب لشركات توظيف الأموال وما تحدثه من آثار فى ميادين الادخار والاستثمار .

(ى) انحصار الانتاج السلعى وتخلف معدلاتــه مع استمرار معدلات الزيادات السكانية مما أجبر الدولة على اتــباع سياسات لدعم أسعار السلع الأساســية والخدمات والمسارعة إلى استيراد كميات متزايدة من السلع التموينية وغيرها لسد الاحتياجات الاستهلاكية المتصــاعدة مع غياب الضــوابط الاقتصادية والاجــتماعية والســياسية لضمــان حسن

الاستفادة من تلك السلع والخدمات المدعمة ، فى نفس الوقت الذى تتعرض فيه الدولة لضغوط هائلة ناشئة من تراكم المديونية الخارجية وما تحاوله مؤسسات الاقراض الدولى من فرض قيود محددة على حركة الاقتصاد .

لقد توالى حدوث هذه التحولات فى مدى لا يتجاوز ثمانى سنوات ، بل وأغلبها تركز فى الفترة بين ١٩٧٥ و ١٩٨٠ ، الأمر الذى ساعد على تضخم الآثار المترتبة عليها وكان لكل منها تأثيراته المتداعى بعضها على بعض والتى لا تزال آثارها تتداعى حتى الآن .

وكان الأسلوب الذى اتبعته الدولة فى تعديل وتطوير أوضاع جهازها الإدارى فى مواجهة المتغيرات سالفة الذكر هو انشاء أجهزة جديدة مع عدم المساس بأوضاع الأجهزة القائمة أو تطويرها .

ولعلنا نرى فى الجدول التالى دليلاً على هذا الاستنتاج :

التحويلات والتغيرات	أنماط الاستجابة فى جهاز الدولة الإدارى
الاتجاه نحو سياسة الانفتاح الاقتصادى	انشاء الهيئة العامة لاستثمار المال العربى والأجنبى والمناطق الحرة ، وهيئة سوق المال . انشاء وزارة الدولة للتعاون الاقتصادى ثم الغاؤها ، ثم انشاء وزارة الاستثمار والتعاون الدولى ، ثم اعادتها كوزارة دولة للتعاون الدولى .
الاتجاه نحو تجديد وتطوير القطاع العام	انشاء المجالس العليا للقطاعات والأمانات الفنية التابعة لها ، ثم الغاؤها وانشاء هيئات القطاع العام .
الاتجاه نحو سياسة الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى	انشاء المجلس الأعلى للحكم المحلى (مجلس المحافظين) وانشاء هيئات التخطيط الاقليمى .

التحويلات والتغيرات	أنماط الاستجابة فى جهاز الدولة الإدارى
الاهتمام بالقطاع الخاص وتنمية المشاركة الشعبية	استحداث منصب وزير الدولة للتنمية الشعبية ، ثم الغاؤه وتكوين سلسلة من بنوك التنمية الاقليمية لا تتوفر لها المقومات المادية أو البشرية ، فى نفس الوقت الذى تنتشر فيه فروع البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى فى كافة أنحاء البلاد .
الاتجاه نحو الديمقراطية وتعدد الأحزاب	تعذر رصد استجابة محددة لهذا التحول السياسى العام .
الاتجاه إلى السلام وتوقيع معاهدة الصلح مع اسرائيل	تعذر رصد استجابة محددة لهذا التحول السياسى العام .
ظهور القوة الاقتصادية للمصريين العاملين فى الخارج	استحداث منصب وزير الدولة لتنظيم الهجرة .
ظهور القوة الاقتصادية لموارد السياحة فى مصر	انشاء الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحى .
تزايد الأهمية القومية للمعونة والمنح الأجنبية	انشاء أجهزة ادارية سواء بمجلس الوزراء أو البنك المركزى أو غيرهما من الجهات لحصر ومتابعة استخدام القروض .
الاقتناع بفلسفة التعمير	انشاء الهيئة العامة للمجتمعات العمرانية الجديدة .

* ويرى الكثيرون أن إنشاء هذه الأجهزة الجديدة صاحبه العديد من الانعكاسات التى تنبع من حقائق أساسية هى :

١ - أن قيام الأجهزة الجديدة لم يصاحبه اعادة النظر فيما كانت تقوم به الأجهزة القائمة من اختصاصات ، ومن ثم تعديل أوضاعها أو اختصاصاتها والقوى العاملة بها

والموازنات المخصصة لها فى ضوء قيام الجهاز الجديد .

٢- أن انشاء الأجهزة الجديدة فى حد ذاته لا يخضع فى أغلب الأحيان للدراسات المتأنية ومن ثم تأتى هذه الأجهزة محملة بكل المعوقات والمشكلات التى تعانى منها باقى وحدات الجهاز الإدارى للدولة فيما عدا ناحية واحدة هى امكان منح العاملين فيها مرتبات ومزايا مالية أعلى مما يحصل عليه العاملون فى أجهزة الدولة التقليدية .

٣- أن التنسيق الواجب بين الجهاز الجديد وبين باقى وحدات أجهزة الدولة ذات الصلة والارتباط لا يتم عادة ، فتصبح هذه الأجهزة الجديدة معزولة وغير قادرة على تحقيق أهدافها .

٤- لا يصاحب قيام الأجهزة الجديدة تصور جديد فى الفكر أو الفلسفة أو نظم العمل لكى تميزها عن باقى وحدات الجهاز الحكومى التقليدى ، فنجدها تعانى من نفس السلبيات وسماتها ، وتنتهى إلى القليل من الاضافات بالنسبة للناتج القومى ، وبالتالى نجد الجهاز الإدارى للدولة وقد أصابت وحداته القديمة التقليدية حالات من التجمد والتباعد عن الظروف السائدة فى البلاد من ناحية ، كما نجد وحداته الجديدة فى حالة من الضعف والتفكك والانعزال عن باقى مكونات جهاز الدولة مما يفقدها القدرة على التأثير والانجاز .

* وعلى الجانب الآخر اتبعت بعض وحدات الجهاز الإدارى للدولة أسلوباً آخر فى مواجهة المتغيرات سالفة الذكر . . وذلك هو التغير أو التجديد الشكلى فى الاطار القانونى للوحدة باتخاذ نمط تنظيمى جديد أطلق عليه « الهيئات القومية » كما رأينا فى حالات هيئة سكك حديد مصر ، وقد تحولت إلى الهيئة القومية لسكك حديد مصر بمقتضى القانون رقم ١٥٢ لسنة ١٩٨٠ والهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية المنشأة بالقانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٨٠ لتحل محل هيئة الاتصالات السلكية ، والهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحى المنشأة بقرار رئيس الجمهورية رقم ١٩٧ لسنة ١٩٨١ ، وإذا كان القصد من هذا التعديل هو اتاحة

فرصة أكبر لإدارة تلك الهيئات فى تصريف شئونها فإن الأمر الواقع يدل على انحصار التغييرات فى الشكل القانونى للهيئة دون أن يمتد إلى باقى عناصر الكيان التنظيمى من لوائح ونظم عمل وقواعد وصلاحيات مالية أو ادارية ، الأمر الذى لم يحدث التغيير المنشود .

* كذلك نجد أن استجابة الجهاز الإدارى للدولة لسياسة الانفتاح لم تكن واضحة أو ملموسة ، فقد ظلت قواعد وسياسات العمل فى مختلف الأجهزة على ما هى عليه من تجمد وبطء ، وظهرت مشكلات عدم التنسيق بين القرارات الصادرة عن هيئات ووزارات متعددة بالنسبة لنفس الموضوع ، وظهرت حقيقة ضعف أساليب ومقومات اتخاذ القرار التى تبدت فى سلسلة متتالية من القرارات الاقتصادية المتناقضة سواء فى مجالات الاستيراد أو التعامل مع رأس المال الأجنبى ، والموافقة على مشروعات الاستثمار الجديدة ثم الرجوع عنها .

وبنفس المنطق نجد أن حصيلة ما يقرب من ثمانى سنوات من الحركة السياسية والاجتماعية والاقتصادية قد تمثلت فى جهاز ادارى للدولة لا يزال يعانى من ذات مشكلاته التقليدية ، ومن ثم فإنه غير قادر على السير فى سبيل التطوير والتجديد ، ويتحتم النظر فى اعادة تنظيمه على أسس جديدة تتوافق والظروف العامة السائدة والمحتملة .

الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة :

من أبرز السمات السلبية للجهاز الإدارى للدولة فى مصر وضوح درجة عالية من عدم القدرة على استثمار الطاقات والموارد المتاحة وتبديدها فى أعمال غير منتجة ، فى ذات الوقت الذى تعم فيه الشكوى من قصور الإمكانيات وتأثيرها على الإنجاز .

(أ) أن جهاز الدولة الإدارى يعانى من تخمة وظيفية كانت نتيجة لتطبيق سياسة تشغيل خريجى الجامعات والمعاهد بدون أساس من دراسة الاحتياجات الفعلية للعمل ،

وفى نفس الوقت لم تحدث أنشطة التدريب أثرها المنشود فى رفع كفاءة ادارة الجهاز الإدارى (أنظر الجدول صفحة رقم ٢٧١) .

(ب) كذلك تمثل المبانى والأجهزة والمعدات صورة صارخة لتبديد الطاقات الناشئ من سوء الاستخدامات (أو عدم الاستخدام أساساً) أو توجيه الشئ لغير ما أعد له أصلاً مثل تحويل القصور والمساكن السكنية إلى مكاتب إدارية ، بالإضافة إلى ضعف أو انعدام الصيانة والاصلاح ومقومات التشغيل الصحيح لأساطيل السيارات المملوكة للدولة وكذا العديد من الأجهزة والمعدات .

(ج) يعتبر المخزون السلعى الراكد فى مخازن الدولة من أثاث ومعدات وتجهيزات وقطع غيار وأدوات مكتبية صورة واضحة على نقص الكفاية الإدارية فى كثير من مواقع العمل ، وذلك على الرغم من وجود هيئة متخصصة للخدمات الحكومية قصد بها أن تكون أداة للتخطيط والرقابة على الاستهلاك الحكومى .

(د) نتائج الدراسات والبحوث فى شتى الميادين ، فكثير من هذه الدراسات تنحصر فى تقارير وملفات محفوظة لدى كبار الموظفين دون أن تجد نتائجها طريقاً للتأثير على مجريات الأمور ، وعلى الرغم من تعدد أجهزة البحث والدراسة فى مصر فإن القدرة على البحث العلمى لخدمة صنع القرار فى جهاز الدولة الإدارى تعتبر محدودة إلى درجة كبيرة .

(هـ) ويواكب الصورة السابقة صور أخرى من تبديد جزء ليس بالقليل من المعونات الأجنبية فيما يسمى بالمعونة الفنية التى تأتى فى شكل بحوث ودراسات شملت كل نواحى الحياة فى البلاد ، يقوم بها خبراء أجانب تستقطع أتعابهم من اعتمادات المعونة المرصودة لمصر ، ثم تنتهى دراساتهم المكررة إلى مصيرها فى ملفات وتقارير لا يدري أغلب المسئولين عنها شيئاً ومن ثم لا تحدث أثرها المنشود فى التنمية الإدارية أو الشاملة .

القابلية للتطور واستيعاب الفكر الجديد :

يمثل الجهاز الإدارى للدولة فى مصر أقدم بيروقراطيات العالم ، ومن ثم فإنه يتم بدرجة عالية من التمسك بالتقاليد الإدارية والعزوف عن الجديد والتطوير . إن التركيب الموضوع للجهاز الإدارى يجعل امكانيات التطوير أو التغيير محدودة فيه لدرجة بعيدة مما يسبب كثيراً من اليأس والاحباط لمن يتصدى لتلك المحاولة ، ولعل من أهم الأسباب التى تقلل من فرص النجاح فى تغيير جهاز الدولة فى مصر تغييراً جذرياً ما يلى :

(أ) تفتت عملية اتخاذ القرارات فى أمور التطوير والتغيير ، وضرورة مراجعة جهات مختلفة والحصول على موافقاتها بكل ما يوجد بينها من تناقضات ، فعلى سبيل المثال نجد أن ادخال أى تعديل على كيان تنظيمى فى جهاز الدولة لابد أن يتم بعد أخذ رأى أو موافقة الجهات الآتية على الأقل .

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .
- وزارة المالية .
- مجلس الدولة .
- اللجنة الوزارية المختصة (انتاج أو خدمات) .
- اللجنة الوزارية للشئون التشريعية .
- مجلس الوزراء .

وفى حالة استصدار قانون فثمة دورة أخرى لابد من المرور بها وتشمل :

- اللجنة المختصة فى مجلس الشعب .
- مجلس الشعب .

فإذا أخذنا فى الاعتبار أن هذه الجهات جميعاً تتفق على استراتيجية واضحة للتطوير الإدارى ، فإن ما بينها من اختلاف فى المفاهيم ينعكس على محاولات

التطوير وتكون النتيجة أما وأدها أو اخراجها وقد مسخت وأفرغت من مضامينها الحقيقية .

(ب) تشابك مختلف وحدات الجهاز الإدارى للدولة وتداخل الاجراءات فيما بينها واتصالها جميعاً فى النهاية برئاسة مشتركة يجعل من الصعب احداث تغيير له معنى فى بعض هذه الوحدات دون أن يمس بتأثيراته وحدات أخرى ، فإذا كان التغيير المستهدف محققاً لمصلحة مادية للعاملين فى الوحدة المطلوب تعديل أوضاعها نجد العاملين فى وحدات أخرى يسارعون بالشكوى والتذمر والمطالبة بنفس الامتيازات ولو لم يكن فى أعمالها مبرر للحصول عليها .

وتكون النتيجة الخضوع لهذه الضغوط والميل إلى تعميم التعديلات على جميع الوحدات الأمر الذى يضعف فاعليتها ويفقدها القدرة على التأثير ولعل أبرز الأمثلة هنا ظاهرة بدل طبيعة العمل والبدلات المهنية التى قصد بها فى أول الأمر أن تكون حوافز لفئات معينة من العاملين مطلوب تشجيعهم حيث تعانى الدولة من عجز فى تخصصاتهم ويصعب الاحتفاظ بهم فى الخدمة العامة بحيث تتخطفهم سوق العمل المحلى والخارجى فى الدول العربية ، ولكن تحولت هذه البدلات إلى مقررات موحدة لجميع العاملين وبفئات بسيطة بحيث فقدت معناها كحافز وتساوى الجميع فى الحصول عليها .

(ج) عمومية القوانين واللوائح الحاكمة لجهاز الدولة ونمطية القواعد والاجراءات المطبقة فى وحداته تجعلان التغيير فى بعض هذه الوحدات أمراً صعباً ، حيث يتطلب جهداً خارقاً لتعديل القانون العام ذاته وليس مجرد قواعد خاصة بوحدة معينة .

إن التقييم الشامل للجهاز الإدارى للدولة لابد أن يعتمد على مؤشرات واقعية عن فاعلية هذا الجهاز وانجازاته ، وإذا كان لنا أن نرصد بعضاً من تلك المؤشرات فإن أهمها ما يلى :

- قصور وظيفة الرقابة والمتابعة وعدم فاعليـة أساليبها وتضاؤل شأن أجهزتها . فليس المهم هـو وجود الجهاز الرقابـى وتعدد هذه الأجهزة بـل إن الهدف هو فاعلـية هذه الأجهزة وقدرتها على التأثير ، وهذا التأثير فى الواقع محدود .
- افتقاد الـنظام الإدارى إلى التنظيم العلـمى للبيانات وأساليب الـتداول والحفظ ، مما يجعل عـملية الإدارة فى جهـاز الدولة الإدارى وعمليـة اتخاذ القرار تتـم فى أغلب الأحيان وهى مفتقدة البيانات الكافية والدقيقة والتى قد لا تكون بعيدة عن الواقع .
- زيادة اهتمام وانشغال التنظيم والتنمية الإدارية فى معالجة مشكلات العاملين الشخصية دون الاهتمام بالناحية الموضوعية للانتاج والتنمية مما أنتج هيكلاً وظيفياً غير متوازن أو فعال . وفى مجالات متعددة لاصلاح الجـهاز الإدارى الحكومى ، اتبعت الدولة أساليب شتى منها التعديل التشريعى فـى محاولة لتطوير القوانين واللوائح وتبسيط الاجـراءات أو ما سـمى (بالقضـاء على الـروتين) وفى مرات أخرى أطلـق تعبير (الثورة الإدارية) على تلك المحاولات كمـا اتجهت محاولات الإصلاح مؤخراً إلى زيادة ما ينفق على تـدريب العاملين المدنيين بالدولة سنة بـعد أخرى وانشاء هيئات ومراكز للتدريب ، كما اتجهت إلى تجميل وتحسـين أماكن العمل والاهتمام بنظافتها واستحداث معدات وآلات متـطورة نسبياً . ولكن المحصلة العامـة لكل تلك الجهود لم تؤد إلى المتوقع منها من جهة ولا تتعادل مع ما ينفق عليها من جهة أخرى .

وفى تصورنا أن أهم أسباب فشل تلك المحـاولات الاصلاحية وتواضع نتائجها إنما يتركز فى عدم وجود فلسفة عامة للاصلاح الإدارى تستند إلى إعادة صياغة للدور الحقيقى الذى يجب أن يـلتزم به جهاز الإدارة الـعامة ولا يتعداه ، كـذلك فقد اصطدمـت تلك المحاولات الإصلاحية بـعقبة أساسية هى القـرار السياسى بعدم المسـاس بمصالح وأوضاع العاملين الشـخصية وهو أمر لا يتصور إمكـان تحقيقه إذا أردنا تطويراً حقـيقياً فى الإدارة العامة .

الخلاصـــة

لا شك أن قضية الإدارة وانعكاساتها تحتل مسيرة التنمية القومية فى مصر ، فقـد تصاعدت المناداة بـضرورة تحسين الإدارة ورفع كفـاءة النظم والأساليـب الإداريـة بما يـحقق مسـتويات أعلـى وأفضل من الـتنميـة القوميـة ، وفـى ظل تنظيم ادارى متطور وتنـسيق فعّال ، وتحت اشراف قيادة إدارية رشيدة ماهرة تُقدِّر تبعاتها ومسئولياتها ، وذلك وفقاً للعلاقة الوثيقة بين الإدارة والتنمية ، إذ أن الأولى هـى وسيلة لنجاح الثانية فى تحقيق أهدافها ، وهى أيضاً أداة لتنفـيذها ، كما أن التنمية الإدارية هى التى تستطيع مـواجهة متطلبات التغيير الاقتـصادى والاجتماعى وإحداث التوافق والانسجـام فى المجتمع . ومن أجل ذلك ينبـغى على الدولة أن تُطوِّر قدرتها الإدارية على تنفيذ برامج الـتنمية الشاملة واستغلال الموارد الطبيعية والبشرية بصورة فعالة .

ومما لا شك فيه أن المشـكلات الإدارية يرتبط بعضها بـبعض ، كما ترتبـط المشكلات بـمجموعة أسـباب تاريخـية واقتصـادية واجتمـاعية ، ويسـتلزم الإصلاح الإدارى اسـتخدام الأسالـيب العـلمية فـى التحلـيل للوصـول إلى مجموعة مـقترحات قابـلة للتنـفيذ وتتفق مـع الاتجاهات العلـمية الحديثـة من حيث مدى الـتوافق الـتنظيمى بـين أجهزة الإدارة وسيـاسات وأهداف الـعمل ، ومـدى التوافـق بين أجهـزة الإدارة وبين معطيـات المناخ العام والمتغيـرات المحلية والخارجية ومدى الاسـتفادة من الطاقات والموارد المتاحة ، ومدى قابليـة أجهزة الإدارة للتطور واستيعاب الفكر الجديد .

إن التقييم الشامل للجهاز الإدارى للدولة أو أى جهاز إدارى آخر لابد أن يعتمد على مؤشرات واقعية عن فاعلية هذا الجهاز وانجازاته والتى منها قصور وظيفة الرقابة والمتابعة وعدم فاعلية أساليبها وتضاؤل شأن أجهزتها . فليس المهم هو وجود الجهاز الرقابى وتعدد هذه الأجهزة بل إن الهدف هو فاعلية هذه الأجهزة وقدرتها على التأثير ، هذا بالإضافة إلى افتقاد النظام الإدارى إلى التنظيم العلمى للبيانات وأساليب التداول والحفظ ، مما يجعل عملية الإدارة فى الجهاز الإدارى وعملية اتخاذ القرار تتم فى أغلب الأحيان وهى مفتقدة البيانات الكافية والدقيقة والتى قد لا تكون بعيدة عن الواقع .

ومن بين المشكلات التى يعانيها جهاز الدولة زيادة اهتمام وانشغال التنظيم والتنمية الإدارية فى معالجة مشكلات العاملين الشخصية دون الاهتمام بالناحية الموضوعية للانتاج والتنمية مما أنتج هيكلاً وظيفياً غير متوازن أو فعال . وفى مجالات متعددة لإصلاح الجهاز الإدارى الحكومى ، اتبعت الدولة أساليب شتى منها التعديل التشريعى فى محاولة لتطوير القوانين واللوائح وتبسيط الاجراءات أو ما سُمِى (بالقضاء على الروتين) وفى مرات أخرى أطلق تعبير (الثورة الإدارية) على تلك المحاولات كما اتجهت محاولات الإصلاح مؤخراً إلى زيادة ما يُنفق على تدريب العاملين المدنيين بالدولة سنة بعد أخرى وإنشاء هيئات ومراكز للتدريب .

ومما لا شك فيه أن أهم أسباب فشل تلك المحاولات الإصلاحية وتواضع نتائجها إنما يتركز فى عدم وجود فلسفة عامة للإصلاح الإدارى تستند إلى إعادة صياغة للدور الحقيقى الذي يجب أن يلتزم به جهاز

الإدارة العامة ولا يتعداه ، كذلك فقد اصطدمت تلك المحاولات الإصلاحية بعقبة أساسية هى القرار السياسى بعدم المساس بمصالح وأوضاع العاملين الشخصية وهو أمر لا يتصور إمكان تحقيقه إذا أردنا تطويراً حقيقياً فى مجالات الإدارة .

تنبيـــه

* احرص علـى تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغـة الانجليزيـة .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنـك الإسهاب فـى مناقشـة القضـايا فـى حـدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشــة

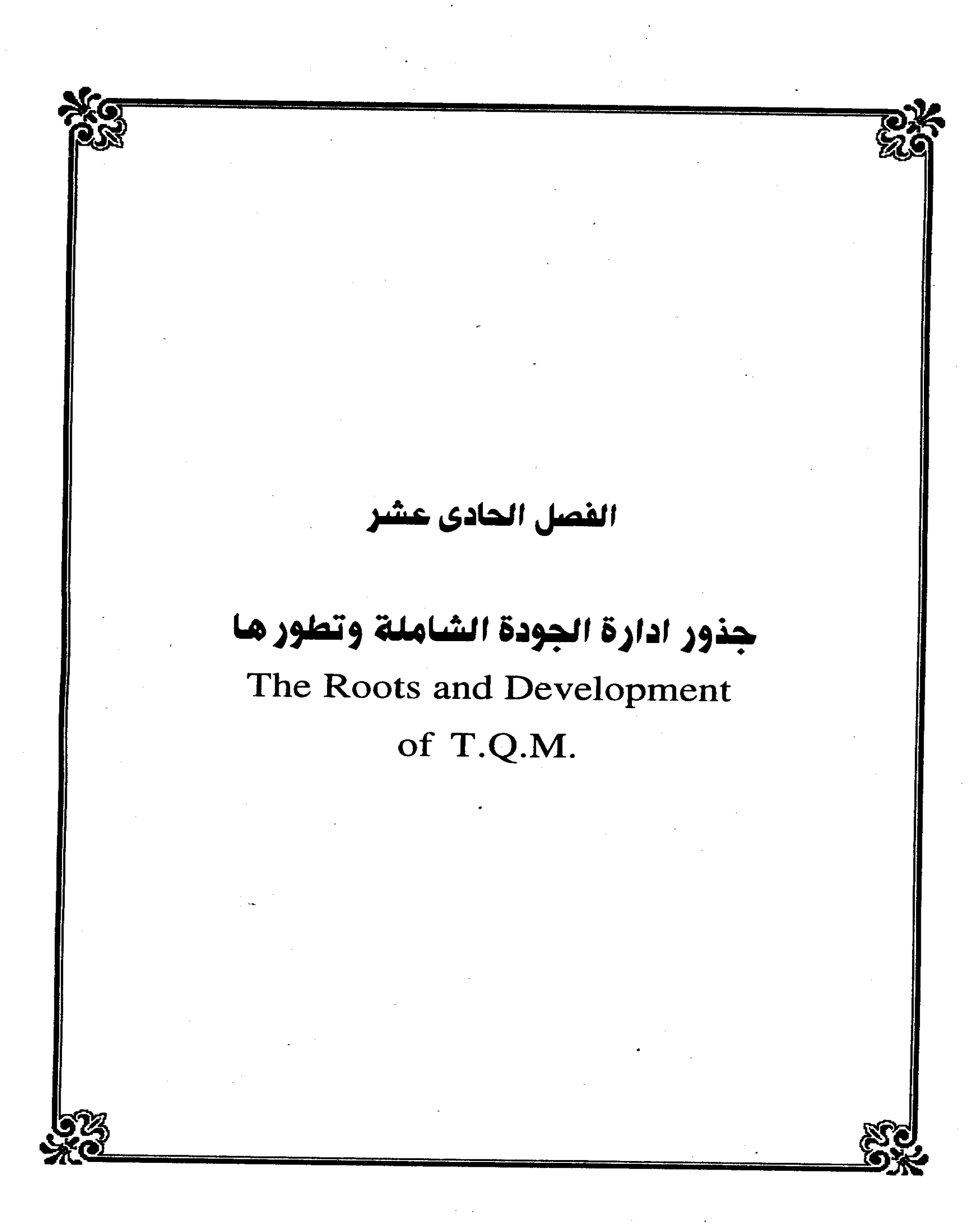
* يرى علماء الإدارة أن قضية الإدارة وإنعكاساتها تحتل عـلى مسيرة التنمية القومية فى مصر اهتماماً بالغاً لما لها من تأثيـر حيوى على حجم وكفاءة الإنجازات فى مختلف المجالات .

علّق على العبارة السابقة ، ثم أشرح رأيك فيما يتعـلق بتحسين الإدارة ورفع كفاءة الـنظم والأساليب الإداريـــة بما يحقق مـستويات أعلى وأفـضل من التنمـيـة القوميـة .

* يرى علمــاء الإدارة أنه على الرغم من الجـهود والمحاولات المتكررة الـتى بُذِلت فى مصر من أجل اصـلاح الإدارة ، فإن تلك المحاولات لم يتحقق لـها النجاح ، ولا يزال للـبيروقراطـية والروتين أثرهـما الواضح فى الحـد من مستـوى الأداء وخفض انتاجية العاملين ، ومعاناة المواطنين .

علّق على العبارة السابقة ، ثم اشرح السبب الأساسى فى عدم نجاح هذه المحاولات .

* أشرح أهم العقبات والمعوقات التى تعانى منها الإدارة العامة فى مصر .
* ما هى المشاكل والعقبات التى تواجه الخدمة المدنية فى مصر ؟.
* ماهو الأسلوب الأمثل لعلاج المشكلات والعقبات التى تواجه الخدمة المدنية فى مصر ؟.
* طُلب إليك بصفتك دارساً للعلوم الإدارية أن تكتب بحثاً توضح فيه أسباب عدم التوافق التنظيمى مع سياسات وأهداف العمل فيما يتعلق بأجهزة الإدارة العامة فى مصر ، وضّح فى بحثك أسلوب التوافق مع المناخ العام والمتغيرات المحلية والخارجية .
* لماذا يرى المتخصصون فى علوم الإدارة أن الجهاز الإدارى المصرى يمثل أقدم بيروقراطيات فى العالم ؟. . أشرح أسباب ذلك ، مع اقتراح استراتيجية واضحة للتطوير الإدارى .



الفصل الحادى عشر

جذور ادارة الجودة الشاملة وتطورها

The Roots and Development of T.Q.M.

جذور إدارة الجودة الشاملة : The Roots of TQM

إن إصطلاح إدارة الجودة الشاملة يعنى أشياء كثيرة بالنسبة للأشخاص ، وهناك من العلماء الأمريكيين من يقرر أن أول من جذب اهتمام مديرى الأعمال الأمريكان لهذا الاصطلاح ما حاوله البعض من خيث تطبيق أسلوب حلقات الجودة الذى طبقته اليابان ، ويتطلب هذا الأسلوب اجتماع العمال من حين لآخر لمدة ساعة أو أكثر لمناقشة مشكلات العمل ، ونتيجة للنقاش الذى يدور بينهم تتولد العديد من الأفكار عن كيفية حل المشكلات التى يتعرفون عليها ، ويقدمون هذه الأفكار للإدارة ، وكان الهدف من وراء ذلك تحسين جودة الإنتاج ، ومن هذا المعنى سُمِّيت هذه الاجتماعات بـ « حلقات الجودة Quality circles » .

ويرى بعض العلماء أن اليابان عرفت اصطلاح إدارة الجودة الشاملة منذ أواخر الأربعينات Late 1940s .

ثم أخذ هذا الاصطلاح فى الانتشار التدريجى فى عام ١٩٦٠ ، غير أن أسلوب حلقات الجودة لم يبدأ حتى عام ١٩٦٢ .

The first quality circle in Japan however, was not formed until 1962.

ثم أصبح أسلوب حلقات الجودة واسع الانتشار فى اليابان منذ منتصف السبعينات Mid 1970s . وبعد هذا التاريخ عرفته الولايات المتحدة الأمريكية وأخذت بعض الشركات الأمريكية فى تطبيقه ، وكان حينئذ أسلوباً إدارياً فنياً يابانياً غريباً ! . .

An "exotic" Japanese management technique !.

هل كان الأساس ديمنج أم اليابان :

والآن ، يوجد تساؤل . . هل نظام الجودة الشاملة المتصلة كان أساسه دكتور ديمنج أو اليابان ؟ . . Was it Deming or was it Japan ?

يجيب على هذا التساؤل الـعالمين « ساشكين وكيسر Sashkin & Kiser » حيث يقولان « لم يكن ديمنج المستشار الأمريكى الوحيد الذى ذهب إلى اليابان لتعليمهم كيف يُحَسِّنون قاعدتهم الصناعية ، ولم يكن ديمنج هـو الوحيد الذى تلقى من امبراطور اليابان النيشان المقدس « من الطبقة الثانية » الذى يطلقون عليه « Sacred Treasure » . . بل شارك دكتور ديمـنج فى هذا الشرف عالم أمـريكى آخر هو « دكتور جـوزيف م. جيوران Dr. Joseph M. Juran » .

لقد ذهب دكتور جيوران إلى اليابان عـدة مرات عقب زيارة دكتور ديمنج لها ، وقام بمثل مـا قام به دكتور ديمـنج من حيث إلقاء المحـاضرات وإعطاء الاستشـارات . . وبعد سنين عديـدة طُرح عليه سؤال . . هل حقاً كـان هو ، دكتور ديمنج القوى الـفاعلة وراء تحول اليابان عقب الحرب ؟ . . أجاب جيوران . . فكر . .

« إن المعجزة اليابانية كان مرجعها إلى اثنين أمريكيين . . « ديمنج » ، « جيوران » . . اللذان حاضرا اليابانيين عقب الحرب العالمية الثانية . وعلى الدكتور ديمنج أن يتحدث عن نفسه . .

أما فيما يتعلق بدكتور جيوران . . فقد قال . . إنه يعتز بالموافقة على هذا الرأى غير أنه يعـتقد أن النتيـجة تدعو إلى نـوع من الضحك . . أو الـسخرية . . إنه حقـاً ألقى محاضرات فـى اليابان كما هـو مُسجَّل ، وأنه أحضر إليـهم شيئاً جديـداً . . الأسلوب المنظم لتـحقيق الجودة . . وأنه فعل نـفس الشىء فى عدد كثيـر من الدول . . ولكن لا يوجد بين هذه الدول التى حاضر فيها ما استطاع أن يُحرِزْ النتائج التى حققتها اليابان . . ومن هذا يمكن استنتاج من الذى حقق المعجزة ؟ . .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية * :

(*) Joseph M. Juran, "Product Quality : A Prescription for the West, Part II : Upper–Management leadership and Employee Relations," Management Review, July 1981, p. 61. Quoted in David A. Garvin, Managing Quality (New York : Free Press, 1988, p. 184).

Was It Deming or Was It Japan ?

Deming was not the only American consultant to go teach the Japanese about how to Improve their manufacturing base. He was not even the only one to receive the Order of the Sacred Treasure (Second Rank) from the Emperor; he shares that honor with another well–known quality consultant, Dr. Joseph M. Juran.

Juran first went to Japan several years after Deming, and he made the same sort of lecture / consulting tours. Many years later, Juran was asked whether it was true that he and Deming had been the key forces behind Japan's post–war turnaround. Some people in the West, Juran replied, think

> The Japanese miracle was ... due to two Americans, Deming and Juran, who lectured to the Japanese soon after World War II. Deming will have to speak for himself. As for Juran, I am agreeably flattered but I regard the conclusion as ludicrous. I did indeed lecture in japan as reported, and I did bring something new to them – a structured approach to quality. I also did the same thing for a great many other countries, yet none of these attained the results achieved by the Japanese. So who performed the miracle ?.

وهذا الرأى يتفق تماماً مع ما سبق وأن ذكره دكتور ديمنج حيث قال وقد سُئلت كثيراً . . لماذا كنت هناك ؟ . . فأجبت . . لأن الإدارة العليا فى اليابان هى التى طلبت منى ذلك والإدارة العليا فى اليابان كان لديها بعض المعلومات ، غير أن الرسم التخطيطى الذى كانوا يتبعونه ، والمحاضرات التى ألقيتها عليهم كونا النظرة العامة وأعتقد أن هذا ساعد اليابان على أن تمضى قدماً .

وقد تنبأت فى عام ١٩٥٠ لليابانيين أنهم سيتفوقوا فى ظرف خمس سنوات . . غير

أن ما توقعته لهم لم يستغرق سوى أربع سنوات ، وقد قال لى كبار رجال الإدارة العليا فى اليابان أننى كنت الرجل الوحيد فى عام ١٩٥٠ فى اليابان الذى يثق فيهم ، وأن الرسم التخطيطى الذى كانوا يتبعونه أدخل المستهلك كجزء من عملية التصنيع ، وأدخل فكرة استمرارية تجديد وصقل المعلومات ، والتصميم والمدخلات كجزء من هذه العملية ، وذلك بهدف العمل على الزيادة المستمرة لإرضاء المستهلك .

ويستطرد « دكتور ديمينج » قائلاً إن أحد المديرين فى شركة توشيبا قال له : « إذا كانت الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر المستهلك ملك .. فإن اليابان تعتبر المستهلك إله » . ولا شك أن هذا يعتبر نوعاً من المبالغة اليابانية التى تُعبِّر عن احترامهم وتقديرهم ونظرتهم للدور الذى يلعبه المستهلكون فى نهضة الصناعة اليابانية ، بحيث ينبغى أن ينال المستهلك حظه من الإحترام والتقدير عن طريق جودة الإنتاج وحسن الخدمة .

والرسم التخطيطى الذى يستخدمونه يوضح أن العملية بأسرها هى عملية متكاملة من أول المدخلات التى ترتبط بعملية التصنيع ، حتى الاستخدام الواقعى للمنتج النهائى ، إنها عملية واحدة .. إن أى مشكلة فى البداية تترك آثارها على الكل ، وعلى المنتج النهائى .

ويجمع العديد من العلماء على أن ديمنج ، جيوران ، وعدد قليل غيرها بما فيهم « إيشيرو إيشيكاوا وابنه كاأورى » كانوا الأشخاص الرئيسيين فى تسلسل التطورات التى أدت إلى إعادة بعث الحياة للصناعة اليابانية .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

Certainly Deming, Juran, and a few others (including Ichiro Ishikawa and his son, Kaoru) were key players in the dramatic revitalization of Japanese industry. But to suggest that they were the primary cause would be missing the point. TQM depends not on consultants or techniques but

On making the strongest possible commitment to quality improvement.

لقد أوضحنا فيما سبق أن دكتور جوزيف م. جيوران كان من بين العلماء الذين كان لهم الفضل فى التأصيل العلمى لنظام الجودة الشاملة ، وكان هذا العالم كما أوضحنا معاصراً لدكتور ديمينج ، كما أنه أسس منشأة لتتولى تنفيذ آرائه وهى « معهد جيوران » ويقوم هذا المعهد بتنظيم الدورات العلمية عن الجودة فى الداخل وفى جميع أنحاء العالم .

Juran established an organization to carry out his ideas. The Juran Institute, which delivers public and in–house seminars on quality around the world.

طريقة جيوران : Juran's Approach

صَمَّمَ جيوران طريقة من شأنها أن تجعل من المستهلك عاملاً أساسياً من عوامل العمليات التنظيمية التى ترتبط بالانتاج والخدمات ، وهذه الطريقة مكونة من ثلاث عمليات ، كل عملية مستقلة بذاتها ، ولكنها شديدة الاتصال ببعضها ، بحيث تُشكّل العمليات الثلاث موضوعاً واحداً ، وأطلق على هذه الطريقة Juran's "quality trilogy" وهى عبارة عن « جودة التخطيط * Quality planning » و « جودة الرقابة Quality control » و « جودة الإدارة Quality management » ثم بذل الجهود للاهتمام بالجودة فى كافة العمليات التنظيمية .

وقد بدأ جيوان بما أطلق عليه « خريطة الطريق لجودة التخطيط – Quality planning road map » . . والغرض الأساسى من هذه الخريطة هو تأكيد الاهتمام

(*) يرجع إلى :
Joseph M. Juran, Juran on planning for quality (New York : Free Press, 1988).

بالمستهلك فى جميع العمليات التنظيمية ، وتتكون من ست خطوات . وسنحاول أن نوضح هذه الخطوات فى صيغة سؤال وجواب .

الخطوة الأولى : السؤال الأول

من هم عملاؤنا ؟ حيث ينبغى على المُنفذين والمديرين والقوى العاملة أن تسأل نفسها أولاً عن من هو العميل وعليهم أن يضعوا قوائم بأسمائهم ويحاولوا التحدث معهم لكى يتعرفوا من خلال هذا الحديث عن ما إذا كانوا قد تحدثوا مع الأشخاص المُناسبين وأيضاً لكى يَتعرفوا على ما إذا كان هناك عُملاء مهمين قد غاب عنهم إدراجهم فى هذه القوائم .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

Step 1 : Ask, "Who are our customers ? Executives, managers, and employees must first step back and ask who the customer is. They must make a list and then talk to people on the list to see whether they have identified the right people and to ask whether important customers have been left off.

الخطوة الثانية : سؤال إلى العملاء (ما هو الذى ترغب فيه أو تحتاجه) ؟

إن احتياجات ورغبات المستهلكين ينبغى أن تُدَوَّن ويتم استكشافها بالتفصيل وقائمة الاحتياجات والرغبات هذه ينبغى مراجعتها مع عملاء آخرون للتأكد من أنها دقيقة وكاملة .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Step 2 : Ask customers, "What do you want and need ?" Customers' needs and desires are listed and explored in detail. The list is reviewed with other customers to see whether it is correct and complete.

الخطوة الثالثة : السؤال (ماذا تعنى هذه الاحتياجات بالنسبة لنا ؟)

إن احتياجات ورغبات المستهلكين التى تَمَّ تدوينها ووصفها تُتَرجم بعد ذلك إلى إنتاج وخدمات ذات معنى لجميع العاملين فى المنظمة . ومرة ثانية تُصاغ قائمة فى ضوء ما تسفر عنه لقاءات الموظفين ، ويتم تعديلها عند الحاجة وكذلك المراجعة الدقيقة مع العملاء .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Step 3 : Ask, "What do these needs mean to us ?" The needs and desires that customers described are translated into product and service terms that are meaningful to people within the organization. Again, a list is made. This list is reviewed with employees, modified as needed, translated and checked for accuracy with customers.

الخطوة الرابعة : السؤال (ما هى خصائص السلعة أو الخدمة التى تحقق هذه الاحتياجات ؟) .

إن المنفذين والمديرين والموظفين الذين يعملون فى المنظمة ينبغى أن يكون لديهم قائمة باحتياجات العملاء ويتعرفوا على وجه الدقة على خصائص السلع* والخدمات التى تغطى هذه الاحتياجات ، ومرة ثانية ينبغى مراجعة مواصفات السلع أو الخدمات مع العملاء .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Step 4 : Ask, "What are the characteristics of product / service that satisfies these needs ?" Executives, managers, and employees throughout the organization must take the list of customer needs and identify the specific

(*) Juran on quality by design (New York : Free Press, 1992).

characteristics of products or services that meet them. Again, these product or service descriptions must be checked with customers.

الخطوة الخامسة : السؤال (كيف نصنع هذه السلعة ؟ وكيف نقوم بأداء الخدمة ؟)

إن جميع الخطط التى تتعلق بالانتاج أو أداء الخدمات ينبغى أن يتم كتابتها بالتفصيل والتعريف بها .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Step 5 : Ask, "How do we make this product ?" Or ask, "How do we deliver this service ?" Actual plans for making products or delivering services are developed in writing and in detail. Those who must carry out the plans are involved from the start. The plans are shared widely throughout the organization. The focus is always on the question, "How do we do it right the first time ?".

الخطوة السادسة : وضع الخطط موضع التطبيق

بعد تمام الانتهاء من وضع الخطط والاتجاه نحو تنفيذها ينبغى مراجعة فحصها مع العملاء للتأكد من أن السلع والخدمات تشبع بدقة رغبات العملاء .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Step 6 : Put the plans into operation. After carrying out the plans, check back with customers to make sure that the products or services have actually satisfied customers' needs.

شركة ما تسوشيتال اليابانية والجودة :

وقد يكـون من الأهمية بمكـان أن نوضح أن هناك دائمـاً جهوداً متواصلـة من أجل إضافة شئ جديد يساعد على تحقيق الجودة الشـاملة ، سواء على مستوى المنظمة ككل أو على الأداء الجيد فى مختلف الأجزاء التى يتضمنها الهيكل التنظيمى والإدارى للمشروع ، وعلى سبيل المثال :

فإن شركـة ماتسوشيتـا الكهربائيـة التى تعمل فـى هاكون باليابـان تطبق بالنـسبة للعاملين على الآلات أسلوباً للجودة يتطلب إجـادة سبع خطوات فنية يطلق عليه « صيانة الإنتاج الكلى » * .

(١) فى الخطوة الأولى يتعلم العمال الذين يعملون عـلى الآلات كيفية تنظيفها مستخدمين فى ذلك الأساليب الإجرائية النمطية المقررة .

The machine operators learn to clean their machines using standard cleaning procedures.

(٢) وفى الخطوة الثانية يتعلم العاملـون على الآلات كيف يتعاملون مع الآلة فى حالة إذا ما حدث أى خطأ .

They learn to adjust the machine when something goes wrong.

(٣) والخطوة الثالثة تصبح أكثر تعقيداً حيث أنها تتضـمن تنظيف وتزييت الآلة .

The third step involves a more complex and thorough grounding in cleaning and oiling.

(٤) وفى الخطوة الرابعة يصبـح العامل مسئولاً عن الفحص الكامل لتشـغيل الآلة معتمداً فى ذلك على دليل تشغيل الآلة .

(*) Seiichi Nakajima, Introduction to TPM (Cambridge, MA : Productivity Press, 1989).

The worker becomes responsible for total inspection of the machine operation, using the manual.

(٥) وفى الخطوة الخامسة يتعلم العامل الفحص الكامل الذى يعقبه الصيانة الوقائية .

Total inspection followed by preventive maintenance.

(٦) وفى الخطوة السادسة يتعلم العامل مفهوم جودة الإنتاج بالنسبة لعملية التشغيل ، وعلاقتها التفصيلية بالنسبة لكل جزء من أجزاء الآلة .

Understanding of product quality as it relates to the operation of every detail of the machine.

(٧) والخطوة السابعة ، تعتبر أعلى مستوى ، حيث يصبح العامل المتعامل مع الآلة المسئولة الوحيد عن الصيانة الوقائية .

At the seventh and highest level, the operator alone becomes responsible for total preventive maintenance.

وعلى الرغم من التطورات المستمرة ، فإنه ينبغى على كل شخص أن يحتفظ دائماً فى عقله بأن الأدوات ، والأساليب الفنية ليست هى إدارة الجودة الشاملة ، وحتى تدريب كل عامل على كيفية استخدام الأدوات والأساليب الفنية لن يسفر عنه التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة . . إن إدارة الجودة الشاملة تتحقق فقط عندما تصبح قيمة الجودة للمستهلكين جزء هام من ثقافة المنظمة .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Despite these continued advances, one must always keep in mind that the tools and techniques are not TQM. Not even training every employee how to use these tools and techniques will implement TQM effectively. TQM operates only when the value of quality for customers is an important part of the organization's culture.

ما الذى يحدث عـندما تجعل الإدارة من الجودة قيـمة دافعة A driving value من أجل صالح المستـهلك ؟ . . إن الأشخاص داخل المنظمة يسـتخدمون بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة ، وربما كثـيراً منها ، وكذلك يستخدمون الأساليـب الفنية . . وبالإضافة إلى ذلك يتلقى الموظفون تدريباً على كيفية استخدام الأدوات والأساليب الفنية على العمل الذى يقومون به .

ونظرة عن قرب تُثبت مزيداً من الاهتمام ، فإن الشخص فى الغالب يجد أن تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة وأساليبـها الفنية فى المنظمات المهتمة بالجـودة كقيمة دافعة من أجل صالح المستهلـك لا تقف عند الصنع ، أو الإنتاج ، أو الخدمة المباشـرة للمستهلك فى العديـد من المجالات . . إنه عوضاً عـن ذلك يوجد تنسـيق وتكامل فى الجـهود من أجل تطبـيق إدارة الجودة الشاملة . وهـذه الجهود تركز على مـا يمكن تسميتـه بـ « نقاط مراجعة الجودة » ، حيث يوجد خمس نقاط لمراجعة الجودة .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

A closer look proves even more interesting. One often finds that the application of TQM tools and techniques in organizations that make concern for the customer a driving value is not limited to the manufacturing, production, or direct customer service areas. Instead, there is a coordinated and integrated effort to apply TQM. This effort centers on what have come to be called quality checkpoints. There are five primary quality checkpoints; we will examine each one.

الخمس نقاط لفحص ومراجعة الجودة

The Five Quality Checkpoints

يتطلب فهم أسلوب الخمس نقاط لفحص ومراجعة الجودة * أن تنظر إلى حركة التصنيع أو أداء الخدمة كتدفق التيار من أعلا إلى أسفل ، حيث يقوم الموردون بامداد المنظمة بالموارد الأولية ، بما فى ذلك المعلومات ، هذه الموارد الأولية تدخل إلى مراكز الانتاج وعمليات التصنيع لتتحول إلى الإنتاج أو الخدمات النهائية . وهذا الإنتاج يخرج من أبواب المنظمة ، ويوزع على العملاء . . وخلال هذه العملية يوجد خمس نقاط معينة يمكن إجراء عمليات الفحص والمراجعة للتأكد من الجودة .

النقطة الأولى فى عملية فحص ومراجعة الجودة : Quality Checkoint 1

إنه من المنطق أن تبدأ النقطة الأولى بفحص المواد الأولية التى ترد إلى المنظمة من الموردين ، غير أن كلاً من دكتور ديمينج ودكتور جيوران يوجهون النظر إلى أن العملاء أكثر أهمية من عملية الانتاج نفسها ، فإنه عندما يعرف الإنسان ما هى احتياجات العملاء ، ورغباتهم وتوقعاتهم ، حينئذ فقط يمكنه تصميم عمليات الإنتاج بما من شأنه إشباع هذه الاحتياجات والرغبات . ويلى ذلك بالطبع أن تتأكد المنظمة من أن عملية الإنتاج تحت السيطرة ، ولكن هذه المرحلة تأتى بعد التعرف على احتياجات العملاء . . وليس قبل ذلك ، ولأن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالعميل ، فإنه من أجل ذلك وضعنا نقطة الفحص الأولى تبدأ بالعميل فينبغى التعرف باستمرار وبدقة وفى كل وقت على

(*) Our description of the cycle of quality checkpoints derives in part from work by D. Scott Sink and his colleagues at the Virginia Productivity Center. See D. Scott Sink and Thomas C. Tuttle, Planning and Measurement in Your Organization of the Future (Norcross, GA : Industrial Engineering and Management Press, 1989).

احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء ، وإعطـاء ذلك الأولوية حيث أنها تمثل قوة الدفع لأى نظام لإدارة الجودة الشاملة .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

It might seem logical to refer to the first step in the manufacturing or service planning process – obtaining materials from suppliers – as the first quality checkpoint (QC1). Instead we look to the customer. Both Deming and Juran point out that customers are even more important than the production process itself. Only when one knows what the customer needs, wants, and expects can one design production processes that will meet those desires. Then, of course, the organization must ensure that the production process is in control, but that comes after finding out what customers want, not before. Because TQM begins with the customer, that is where we locate QC1. Continuously, obtaining accurate and timely information about the needs, wants, and expectations of customers is the top priority and the driving force of any TQM system.

النقطة الثانية لفحص ومراجعة الجودة : Quality Checkpoint 2

نقطة الـفحص والمراجعة الـثانية هى النقـطـة التى تخـرج من عندها المنـتجات من المنظمة ، وبالنسبة للخدمات هى نقطة التخطيط النهائى الذى يسبق تقديم الخدمة .

وتعتبر نقطة الفحـص والمراجعة الثانية من الناحية التاريخية ، نـقطة التركيز المبدئى على ما يطلق علـيه نشاطات رقابة الجودة Quality control activities فمثلاً هى نقطة الفحص لمعرفة أن السيارة يمكن قيادتها بإحكـام ، وأن جميع نظم تشغيلها سليمة وذلك قبل شحنها للبيع ، وكذلك التأكد من أن مفارشـها نظيفة وفقاً للمعايير المقررة لذلك .

هذا بالإضافة إلى إجراء اختبار للتعرف على أن آلة صنع أجسام السيارة تنتج هيكلاً يماثل تماماً الهيكل الأصلى الذى تم على أساسه صنع السيارة .

QC2 is the point at which products leave the organization. For services, it is the point of final planning prior to service delivery. QC2 has historically been the primary focus of so–called quality control activities : Check to see that the car runs properly and that all systems function as they should before shipping it for sale. Check to see that the rugs are now as clean as standards require. Conduct a test to show that the copying machine now produces perfect duplicates.

النقطة الثالثة لفحص ومراجعة الجودة : Quality Checkpoint 3

إن نقطة الفحص والمراجعة الثالثة يكـون موضعها فى موقع الإنتاج أو نشاط العمل . إنها المركز بالـنسبة للعديد من الأدوات والأساليب الفنية التى تستـخدم لأجل تحقيق رقابة الجودة . وتـعتبر خريطة رقـابة الجودة من أكثر الأدوات المستـخدمة شيوعاً بالـنسبة للنقـطة الثالثة لـلفحص والجودة ، فبيـنما أن عملية الـرقابة الإحصائيـة صُممت أساساً لاستـخدامها فـى مرحلة الـصنع ، إلا أن الأدوات الإحصـائية تسـتخدم الآن أيضـاً فى المنظـمات الخدمية ، والواقـع أن دكتور ديمينج هـو الذى أوضح فى عام ١٩٤٠ إمكـانية تطبيقها فى الأعمال المكتبية * .

QC3 is located at the site of production or work activity. It is the focus of many of the tools and techniques developed for quality control. The control chart is one of the most common tools used at QC3. While statistical process control

(*) Aaron Bernstein "Quality is becoming Job One in the Office Too". Business Week, April 29, 1991.

(SPC) was developed for use in manufacturing, statistical tools are now used in service organizations, too. (Actually, it was in the 1940s that Deming showed how SPC could be applied to clerical work.).

Quality Checkpoint 4 — النقطة الرابعة لفحص ومراجعة الجودة :

تهتم النقطة الرابعة للفحص والمراجعة ، بجودة المواد التى تشتريها المنظمة ، حيث ينبغى على المنظمة التأكد من أن الموردين يمدون المنظمة بالمواد والمنتجات والخدمات والمعلومات بالجودة المطلوبة . . وحينئذ تستطيع المنظمة انتاج سلع وتقديم خدمات بالجودة التى يرغبها العملاء . والنقطة الرابعة كالنقطة الثانية فيما يتعلق باهتمام المنظمات الأمريكية بهما .

The fourth quality checkpoint concerns the quality of incoming materials. The organization must make sure that vendors and suppliers provide materials, products, services, and information of the quality needed. Only then can the organization construct products and deliver services of the quality that its customers desire. QC4, like QC2, is typically emphasized by American organizations.

Quality Checkpoint 5 — النقطة الخامسة لفحص ومراجعة الجودة :

تهتم نقطة الفحص والمراجعة الخامسة بالتأكد من أن المدخلات من المواد والمشتريات قد تم تصميمها وانتاجها وفقاً للمواصفات . وهذا يعنى العمل مع البائعين والموردين لمدهم بالمعلومات التى يحتاجون إليها لتزويد المنظمة بالمواد التى تتميز بالجودة التى نحتاجها . وليس من غير الشائع لأى منظمة تُلزم نفسها بادارة الجودة الشاملة أن تعمل مع مورديها لتصميم الأجزاء والمواد التى ستوردها للمنظمة .

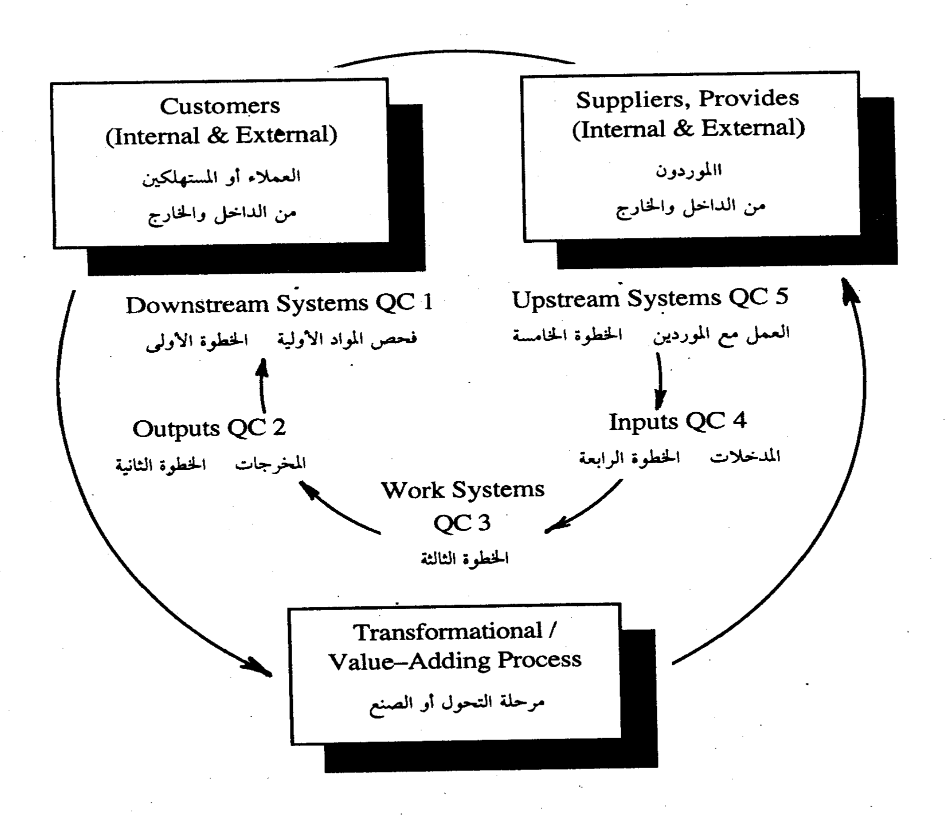
وكثيراً من الشركات التى تطبق نـظام الجودة الشاملة ترسل جماعات * من موظفيها لزيارة الـبائعين والموردين . هـذه الحركة من جمـاعات الجودة These quality action teams تساعـد الموردين على تفـهم وتحسين عمـلهم ، عن طريق اسـتخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية .

Activities at QC5 aim to ensure that input materials, parts, and supplies are designed and produced to specifications. This means working with suppliers and vendors to give them the information they need to deliver materials of the quality that the organization requires. It is not uncommon for an organization committed to TQM to work with its suppliers to design the parts and materials they will deliver to the organization. Many TQM companies send groups of employees to visit suppliers and vendors. These quality action teams help suppliers analyze their own work processes and lear to improve them, using TQM tools.

(*) من بين الشركـات التى طبقت جماعـات الجودة فى الولايات المتحدة الأمـريكية Wal Mort وكذلك Procter & Gamble حيث يوجد لديهما ما يزيد عن ١٢٠ فرقة من جماعات الجودة تعمل مع عملائهما . يرجع فى ذلك إلى :

Wal–Mart Typifies Cooperation Between Supplier, Retailer. New York Times News Service, July 14, 1991.



The Five Quality Checkpoints

الخمس نقاط للفحص ومراجعة الجودة

تبدأ النقطة الأولى بفحص المواد الأولية التى ترد من الموردين فى ضوء التعرف على احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء والمستهلكين ، ثم النقطة الثانية التى يبدأ عندها استخدام المدخلات لعملية المخرجات وهى بداية التركيز المبدئى على ما يطلق عليه نشاطات الجودة ، ثم نقطة الفحص الثالثة فى موقع الانتاج أو نشاط العمل لاجراء عملية التحول بما يحقق قيمة مضافة إلى المنتج ، وتعتبر خريطة رقابة الجودة من أكثر الأدوات المستخدمة شيوعاً فى هذه المرحلة ، والنقطة الرابعة هى معاودة التأكد من جودة المواد مع الموردين فى ضوء الرغبات والمعلومات الجديدة ، والنقطة الخامسة هى التأكد من أن تصميم السلع قد تم وفقاً للمواصفات المقررة .

ملحوظة :

الخطوط الدائرية التى تسير وفقاً لعقارب الساعة توضح المدخلات من البائعين والموردين ثم مرحلة التحول أى الصنع ، ثم إلى المستهلكين .

أما الخطوط التى تسير عكس عقارب الساعة فتمثل اطار النقاط الخمس لعملية فحص ومراجعة الجودة .

ولعل جميع الخطوات السابقة وجميع الجهود التى يبذلها الذين يتبنون إدارة الجودة الشاملة المتواصلة توضح أنها تَتَجِّهْ مباشرة إلى إرضاء رغبات العميل . . إلى المستهلك . . والعمل على إشباع كافة الأذواق والرغبات والقدرات لكل من يستخدمون السلعة أو الخدمة . . بحيث يتوافر فى كل من السلعة أو الخدمة الجودة . . فالجودة إذن سمة بارزة فى صنع السلعة أو أداء الخدمة ، والمهارة كل المهارة فى معرفة مفهوم الجودة عند العملاء والمستهلكين مع تَنَوُّع مفاهيمهم لمفهوم الجودة ولا يمكن بأى حال من الأحوال الاعتماد على فكرة أنه يمكن إضافة الجودة إلى السلعة بعد صنعها . . أو الخدمة بعد أدائها !! كلا . . إن الجودة جزء عضوى فى الإنتاج أو الأداء . . ولذلك تبدأ من أول خطوة . . ومن أول عملية . . ويعمل الجميع فى مختلف أجزاء الإدارات والأقسام التى يتضمنها الهيكل التنظيمى والإدارى للمنظمة على أن يشيع الأداء الجيد فى إطار من روح

التعاون الصادق من أجل تحقيق الهدف المرجو . . وهو دائماً يدور حول إرضاء المستهلك . . ومن هذا المعنى يكون تعاون الجميع داخل المنظمة لتحقيق الإنتاج أو الخدمة اللذين يحققان التفوق والتميز على السلع المنتجة من المنظمات الأخرى . . أى المتنافسة . . أى تعاون فى الداخل . . وتنافس فى الخارج . .

وقد يكون من المناسب أن نوضح رأى بعض علماء الإدارة المعاصرين فى مفهوم الجودة . يقول عالم الإدارة جيوران « أن السبب فى الاهتمام بالجودة هو أن الجودة تعنى الاهتمام بالعملاء ، ويتضح ذلك فى قوله « إن الجودة تعنى الصلاحية للاستخدام * » ، أى أن جيوران يعترف أن الجودة بحق هى اهتمام بالمنتفعين . وبعض العلماء يفرقون بين المثالية والجودة .

وعالم الإدارة ديمينج أيضاً يقرن الجودة بالعميل وذلك حينما يقرر بأن الجودة تعنى اقتصاديات صنع المنتج الذى يفى باحتياجات السوق ، أى أن الجودة هى ما يطلبه السوق ، أى ما يطلبه العميل . . وهذا هو تعريف الجودة ** .

كما وأن العالم أرماند فيجين بوم *** أكثر صراحة عندما يلاحظ بأن الجودة تتوافر عندما يقول المستهلك أنها كذلك .

(*) Joseph M. Juran (Ed.), Quality Control handbook (3rd ed.), (New York : McGraw-Hill, 1974, p. 2-2). Juran, more than others, concentrates on concrete ways to implement this concern for what the customer wants, in terms of a systemic quality management process.

(**) W. Edwards Deming, "Report to Management", Quality Progress, July 1972, p. 41.

(***) Armand V. Feigenbaum, quoted in Boardroom Reports, April 1, 1991. p. 16. For a more extensive discussion and comparison of various definitions of quality, see David A. Garvin's book Managing Quality (New York : Free Press, 1988). In his article "Competing on the Eight Dimensions of QUality" (Harvard Business Review, November / December 1987, pp. 101-109). Garvin defines and discusses eight aspects of quality.

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

The reason to be concerned with quality is that quality is the customer's concern. Juran addresses this issue when he says, "Quality is fitness for use." Thus, Juran recognizes that it is the user who is really the concern, not some abstract ideal of quality. Deming, too, links quality to the customer when he states that by quality he means "economic manufacture of product that meets the demands of the market." According to Deming, it is market demand – that is, the customer – that defines quality. Armand Feigenbaum is even more direct when he observes, "Quality is what the customer says it is.".

وهناك إجماع من رواد علوم إدارة الجودة الشاملة بأهمية الاستعانة بالخرائط فى عملية البحث عن العقبات والمشكلات وتصنيفها وتبويبها تمهيداً لإيجاد الحلول المناسبة لها .

وقد سبق وأوضحنا بعض هذه الخرائط عنـدما تكلمنا عن رائد الإدارة بالجودة دكتور ديمنج ، وكذلك عندما تكلمنا عن نظرية « زد – Z » اليابانية .

وقد يكون من المناسب أن نزيد القارئ إيضاحاً ببعض هذه الخرائط مثل :

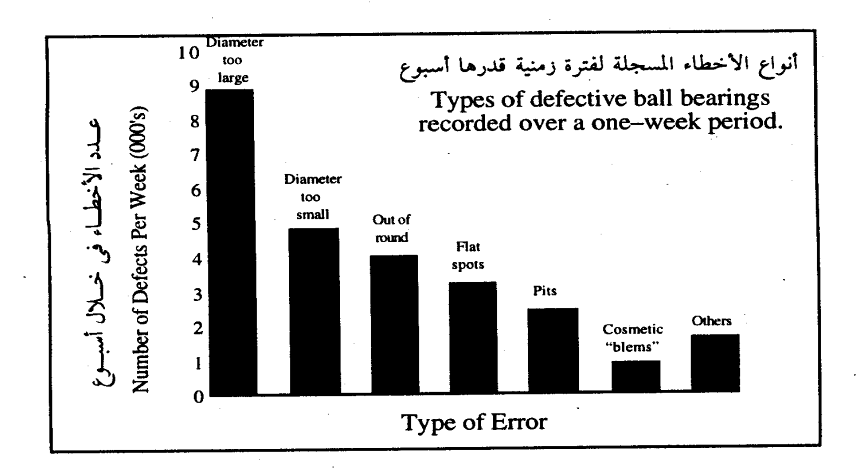
*) خريطة باريتو .

*) خريطة الرقابة .

خريطة باريتــو

وهى أداة سهلة ، تستخـدم للتعرف على الأخطاء أو المشكلات التى يـنبغى التركيز عليها والبـحث عن أسبابها وتُصَمَّم هذه الخريطـة لفترة زمنية محددة ، والشـكل التالى يوضح الأخطـاء لفترة زمنية قدرهـا أسبوع ، وهذه الأخطاء ممثـلة بالقوائم التى تـختلف أحجامها .

A Pareto chart is a simple tool used to count and display the number of defects or problems of various types over a certain period of time.



Pareto Chart **خريطة باريتو**

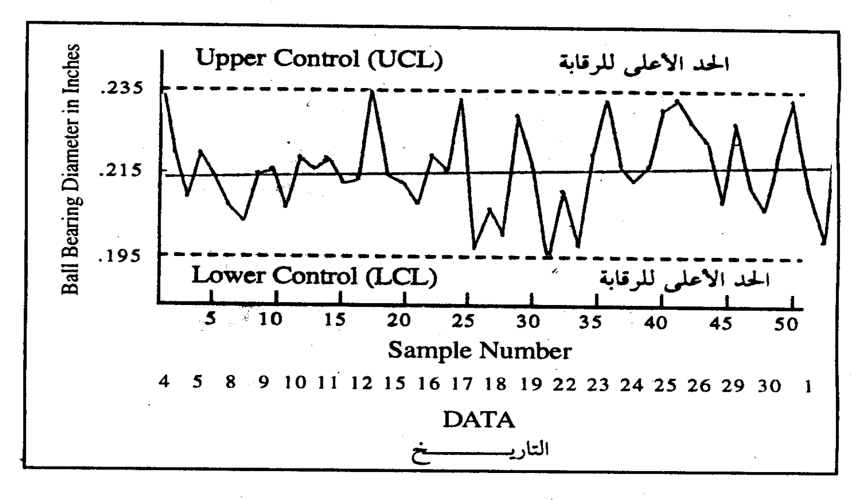
خريطة الرقابة

تستهدف هذه الخريطة التَعَرُّف على المتغيرات والعمل على ضبطها ، هذا بالإضافة إلى تحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير ، تفيد خروج أى نقطة عن حدود التَحكُّم ، فهذا يعنى أن تَغَيُّراً ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب .

When measures on the control chart are above the (UCL) or below the (LCL) the process is out of control.

وقد يكون من المناسب أن نشير هنا إلى أن دكتور ديمينج كان يقول « المنظمات فى حاجة إلى مزيد من العقول . . وليس مزيداً من الآلات » .

Organizations need more brains, not more machines.



Control Chart خريطة الرقابة

أساس ثقافة إدارة الجودة الشاملة

The Cultural Basis of TQM

مقدمـة :

من الحقائق التى كشـف عنها دكتور ديمنج أن ثقافة المنظمـة تلعب دوراً على جانب كبير من الأهمية فى تحـقيق الجودة ، وأن ثقافة المنظمة تعنى مشاركـة القيادات فيما تُعبر عنه من قيم ومعتقدات ترتبط بتدعيم مفهوم الجودة .

كما وأن الكثير من علماء الجودة يؤكدون * على أن ثقافة اليابان كان لها أثرها فى تحقيق التفـوق الذى تشتهر به ، حيث أن الفـرد اليابانى من خلال ثقافة مـجتمعه الذى يعيش فيه يُعتبر قدوةً فـى سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه قبل أن يـحاسبه غيره وعبادته لعمـله والحرص على أداء دوره بـروح من الجدية والالتزام والـتفانى والإخلاص بـحيث أصبح إحسان العمل وتجويده وتطويـره جزء من مُقَوِّمات الإنسان اليابانى ، وقد دَعَّم هذا السلوك الانـضباط الذاتى الذى تـسهم فى تحقيـقه وتنميتـه ثقافة المنشـأة ، وهى الجهود الثقافيـة التى تقوم بها الإدارة كجـزء من الثقافة العامـة المستمرة ، التى تُسهـم فى تحقيق مزيد من الإنسجام والترابط تجاه تحقيق أهداف المنظمة .

(*) 1– Reported by Aaron Bernstein, "How to Motivate Workers : Don't Watch 'Em," Business Week, April 29, 1991, p. 56.

2– See Kathleen D. Ryan and Daniel K. Oestreich, Driving Fear Out of the Workplace (San Francisco : Jossey–Bass, 1991).

3– Bob Stoltz, Program supervisor, in Employee Benefit News, cited in Boardroom Reports, August 1, 1992, p. 8.

4– Richard E. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", Harvard Business Review, March / April 1985, pp. 76–84.

5– Peter F. Drucker, "Don't Change Corporate Culture – Use It !", Wall Street Journal, March 28, 1992, Editorial page.

وقد رأينا استكمالاً لموضوع الجودة الشاملة أن نوضح فى ايجاز رأى بعض علماء ادارة * الجودة الشاملة فى أساسيات الثقافة التى تسند إليها .

وقد رأينا أن معظم علماء الاجتماع الذين قاموا ببحوث ودراسات تتعلق بالمنظمات يتفقون على أن الثقافة تستمد - وربما تتكون من - بعض المعتقدات والقيم الأساسية . وهذه المعتقدات والقيم يتم توضيحها والتعبير عنها من خلال القيادات ، ويشاركهم فى الإيمان بها أعضاء المنظمة .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :.

Most social scientists who study organizations agree that culture derives from – perhaps consists of – certain basic beliefs and values. These beliefs and values are defined and expressed through leadership and shared by the members of the organization.

وقد لخص بعض العلماء عناصر ثقافة إدارة الجودة الشاملة فى ثمانى عناصر فى غاية الأهمية وهى :

(١) جودة المعلومات . . وهذه المعلومات ينبغى استخدامها من أجل التحسين ، وليس من أجل الحكم أو الرقابة على الأشخاص .

Quality information must be used for improvement, not to judge or control people.

(٢) ينبغى أن تتناسب السلطة مع المسئولية .

Authority must be equal to responsibility.

(*) Putting Total Quality Management to Work, Marshall Sashkin & Kenneth J. Kiser, Berrett–Koehler Publishers San Fransisco.

(٣) ينبغى أن يكون هناك مكافأة للنتائج المحققة .

There must be rewards for results.

(٤) ينبغى أن يكون التعاون ، وليس التنافس ، هو أساس العمل معاً .

Cooperation, not competition, must be the basis for working together.

(٥) ينبغى أن تحظى القوى الوظيفية بالشعور بالأمان فى وظائفها .

Employees must have secure jobs.

(٦) ينبغى أن يسود مناخ من الوضوح والعدالة .

There must be a climate of fairness.

(٧) ينبغى أن تكون هناك عدالة فى دفع المرتبات .

Compensation should be equitable.

(٨) ينبغى أن يكون للقوى الوظيفية نصيب فى ملكية المنظمة .

Employees should have an ownership stake.

الخلاصة

قد يكون من العسير فى رأينا أن نُحدِّد تاريخاً معيناً نتفق عليه ، على أنه تاريخ نشأة إدارة الجودة ، لأن هناك العديد من علماء الإدارة والإقتصاد والممارسين للإدارة الصناعية قاموا ببحوث ودراسات علمية من أجل تحقيق جودة الإنتاج والخدمات .

غير أن اصطلاح إدارة الجود الشاملة بمفهومه الحديث يرجع إلى جهود لبعض العلماء والممارسين الذين قاموا بدراسات نظرية وتطبيقية حققت نتائج جذبت انتباه الكثير من العلماء ودوائر الأعمال . وهناك من العلماء الأمريكيين من يقرر أن أول من جذب اهتمام مديرى الأعمال الأمريكان لاصطلاح إدارة الجودة ما لاحظوه من حيث تطبيق اليابان لأسلوب « حلقات الجودة » ، وما أسفر عنه هذا الاسلوب من تحسين جودة الإنتاج والخدمات ، ثم أخذ هذا الأسلوب فى الانتشار التدريجى ، واصبح أسلوب حلقات الجودة واسع الانتشار فى اليابان منذ منتصف السبعينات ، وبعد هذا التاريخ عرفته الولايات المتحدة الأمريكية .

وهناك من علماء الإدارة من يرى أن دكتور ديمينج عالم الإدارة الأمريكى المعاصر كان أول من وضع أساس إدارة الجودة ، حيث كان أول من ذهب إلى اليابان والتقى برجال الأعمال والمديرين والمهندسين وحاضرهم فى أسلوب تحسين قاعدتهم الصناعية ، غير أن هناك علماء آخرين يرون أن هناك عالم أمريكى آخر شارك ديمينج هذا الشرف وهو دكتور جوزيف م. جيوران .. وأياً كانت الآراء ، فإن هذين العالمين الكبيرين يؤكدان على أن اليابانيين أنفسهم كان لهم الدور الأول فى تحقيق ما يطلقون عليه « المعجزة اليابانية » .

وهناك علماء آخرون يُجمعون على أن دكتور «ديمينج» ، «جيوران» ، وعدد قليل غيرهم بما فيهم « إيشيرو إيشيكاوا ، وابنه كاأورى » كانوا الأشخاص الرئيسيين فى تسلسل التطورات التى أدت إلى إعادة بعث الحياة للصناعة اليابانية .

وقد يكون من بين أشهر أسماء العلماء الذين يتصدرون قائمة الدعوة إلى إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة عالم الإدارة ديمينج ، الذى يرى أنه ينبغى على أى شركة أو منظمة تريد أن تُحوِّل نظامها لكى تُطبِّق إدارة الجودة الشاملة ، أن تُحدث تغييراً كاملاً بما فى ذلك معتقداتها الأساسية وتطبيقاتها فى ضوء الأربعة عشر نقطة التى أوضحها وشرحها ، وأطلق عليها اسم « فلسفة الإدارة » ، وكان يشير إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نوع من الثقافة .

ومن بين الأسماء المشهورة أيضاً التى كانت وما زالت من بين الأوائل الذين أسهموا فى الدعوة إلى إدارة الجودة الشاملة عالم الإدارة الأمريكى جوزيف م. جيوران ، الذى صَمَّم طريقة أطلق عليها « طريقة جيوران » ، من شأنها أن تجعل من المستهلك عاملاً أساسياً من عوامل العمليات التنظيمية التى ترتبط بالانتاج والخدمات ، وهذه الطريقة مكونة من ثلاث عمليات ، كل عملية مستقلة بذاتها ، ولكنها شديدة الاتصال ببعضها ، بحيث تُشكِّل العمليات الثلاث موضوعاً واحداً وأطلق عليها « طريقة جيوران الثلاثية للجودة Juran's quality trilogy » وهى عبارة عن جودة التخطيط ، وجودة الرقابة ، وجودة الإدارة .

وقد أوضحنا على سبيل المثال للجهود المتواصلة من أجل إضافة شئ جديد يساعد على تحقيق الجودة الشاملة سواء على مستوى المنظمة ككل ، أو على الأداء الجيد فى مختلف الأجزاء التى يتضمنها الهيكل التنظيمى

والإدارى للمشروع ، ما طبقته شركة ماتسوشيتا اليابانية للكهرباء ، حيث طَبَّقت أسلوباً جديداً دَرَّبتْ عليه العاملين ويتطلب إجادة سبع خطوات فنية أطلقت عليه « صيانة الإنتاج الكلى » .

وأوضحت هذه الشركة للعاملين أن الأساليب الفنية وحدها ليست هى إدارة الجودة الشاملة ، إن إدارة الجودة الشاملة تتحقق فقط عندما تُصبح قيمة الجودة من أجل صالح المستهلكين جزءاً هاماً من ثقافة المنظمة .

ولعل هذه الجهود المتواصلة التى بذلها العديد من العلماء هى التى دفعت بعضهم فى أن ينظروا إلى حركة التصنيع أو أداء الخدمة كتدفق التيار من أعلى إلى أسفل ، وأثناء هذا التدفق اقترحوا خمس نقاط للفحص ومراجعة الجودة ، النقطة الأولى لفحص المواد الأولية ، والنقطة الثانية تبدأ عند استخدام المدخلات لعملية المخرجات ، والنقطة الثالثة فى موقع الانتاج ، والنقطة الرابعة هى معاودة التأكد من جودة المواد مع الموردين فى ضوء رغبات وأذواق وقدرات المستهلكين ، والنقطة الخامسة ترتبط بالتأكد من أن تصميم السلع قد تم وفقاً للمواصفات المقررة .

والجدير بالملاحظة أن هناك إجماع من رواد علوم إدارة الجودة الشاملة على أهمية وضرورة الاستعانة بالخرائط فى عملية البحث عن العقبات والمشكلات وتصنيفها وتبويبها ، تمهيداً لإيجاد الحلول المناسبة لها . ومن هذا المنطق يرى بعض العلماء أن المنظمات فى حاجة إلى مزيد من العقول .. وليست فى حاجة إلى مزيد من الآلات .

تنبيــه

* احرص علـى تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فـى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشــة

* ما الذى يعنـيه اصطلاح « الجودة الشاملة » ؟ . . وما هـى جذور هذا الاصطلاح ؟ . . أيِّد رأيك ببعض الأمثلة التطبيقية .
* اختلفت الآراء . . واحتدم النقاش بين علماء الإدارة حول أساس نظام الجودة الشاملة . . حاول فى ضـوء دراستك لنظـام الجودة الشاملـة أن تُلقى بعض الأضـواء على أساس هذا الموضوع .
* صَمّم عالم الإدارة جـوزيف م. جيوران طريـقة من شأنها أن تجـعل من المستـهلك عاملاً أساسياً من عوامل العمليات التنظيمية .

علّق عـلى هذه العـبارة ، شارحـاً طريقة جـيوران ، وموضـحاً خطواتـها ، والغرض الأساسى منها .

* تتوالى الجهود من أجل إضافة شئ جديد يساعد على تحقيق الجودة الشاملة ، سواء على مستوى المنظمة ككل ، أو الأداء الجيد فى مختلف الأجزاء التى يتضمنها الهيكل التنظيمى والإدارى للمشروع .

علّق على العبارة السابقة بصفة عامة ، وموضحاً نظام صيانة الإنتاج الكلى بصفة خاصة ، على أن تذكر فى إجابتك من الذى طبق هذا النظام ؟ . . وما هو مجال تطبيقه ؟ . . وما هى الخطوات الفنية التى ينبغى اتباعها لتحقيق أهدافه ؟ .

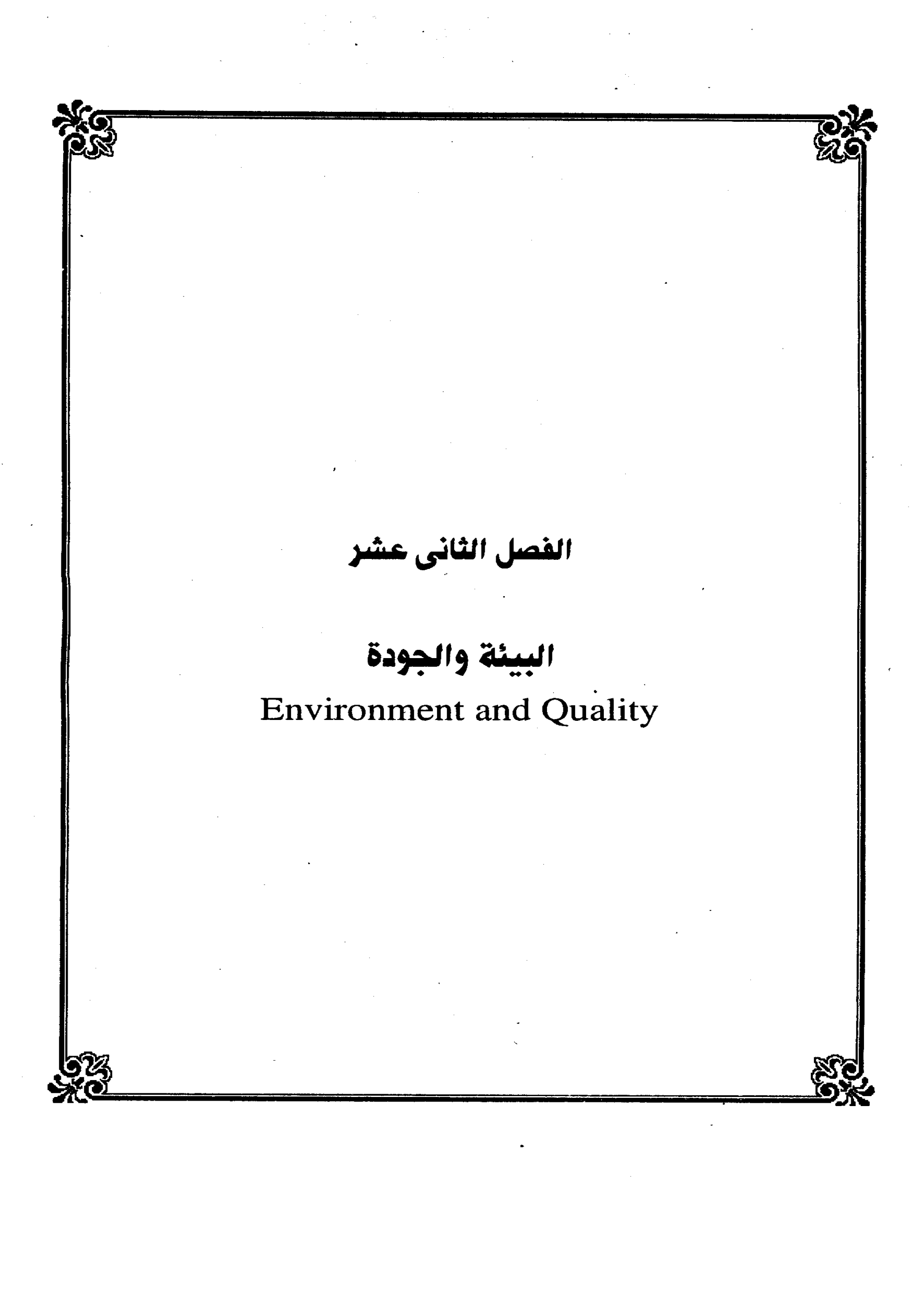
* ما هو نظام الخمس نقاط لفحص ومراجعة الجودة ؟ . . ومن الذى نادى بهذا النظام ؟ . وما هو الأسلوب العملى لتطبيقه ؟ . أيد رأيك بالهياكل التوضيحية ؟ .

* عرّف اصطلاح الجودة الشاملة ، ثم وضح أهمية الاستعانة بالخرائط فى تحقيق الجودة ، على أن تؤيد رأيك بأحد الخرائط التوضيحية التى يمكن الاستعانة بها فى هذا المجال .

* من الحقائق التى كشف عنها علماء ادارة الجودة الشاملة والمتواصلة دور ثقافة المنظمة فى تحقيق الجودة .

علّق على العبارة السابقة ، شارحاً مفهوم ثقافة المنظمة فى تحقيق الجودة ، مؤيداً رأيك ببعض الأمثلة التطبيقية .

* وضع بعض علماء الإدارة عناصر لمفهوم ثقافة إدارة الجودة الشاملة . . أذكر وجهة نظر بعض هؤلاء العلماء فى مفهوم ثقافة إدارة الجودة . شارحاً العناصر التى تُشكّل وجهة نظرهم فى هذا الموضوع .



الفصل الثانى عشر

البيئة والجودة

Environment and Quality

البيئة والجودة

Environment and Quality

الإنسان والبيئة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك تصور خاطئ مؤداه أن الحفاظ على البيئة لا يعنى إلا القضاء على مظاهر ومصادر التلوث . . هذا جانبٌ واحد من الحقيقة بل إنّ هدفه الأساسى هو ربط البيئة بالتنمية .

والواقع أن أحد التحديات الكبيرة التى تواجه المجتمع الدولى اليوم هو تخطيط التنمية بحيث تسد حاجات الإنسان الأساسية بطريقة-« ملائمة للبيئة » . فمن خلال التنمية يتفاعل الإنسان مع البيئة الطبيعية ويؤثر فيها إيجاباً وسلباً ، وفى نفس الوقت تتشكل مصادر البيئة الطبيعية من ماء وتربة وحياة نباتية وحيوانية . . ورأس المال الطبيعى الذى تتوقف عليه التنمية والإدارة الجيدة للبيئة . . أى ببساطة كيفية استخدام مصادر الطبيعة لسد حاجات الإنسان دون تدمير للقاعدة الأيديولوجية التى تتوقف عليها التنمية .

وتعتبر « المواءمة البيئية للتنمية » من التعبيرات المستخدمة التى شاع استخدامها مؤخراً بين المعنيين بشئون البيئة ، ومسئولى التخطيط ، إلاَّ أنه من الواضح أن هناك حاجة إلى فهم أعمق لمتطلبات التخطيط الإنمائى فى نطاق التكامل البيئى ، والذى يشمل تعزيز التفاعل بين المجتمع والبيئة ، وتطوير السلوك الفردى ، واستخدام أنماط بديلة للحياة تتسق مع متطلبات البيئة .

والتنمية بطبيعة الحال ضرورة لكل مجتمع ولكل دولة لأسباب سياسية واقتصادية واجتماعية ومجتمعية ، ورفع مستوى الدخل وتكوين الثروة هى الطريق الأوحد إليها . ولكن يمكن أن تختلف الأساليب والاستراتيجيات وأن يختلف التركيز من دولة إلى

أخرى ومن مشروع إلى آخر على ناحية دون أخرى ، وأن يتبع هذه الاختلافات بدورها اختلاف المراحل والظروف السياسية فى المجتمع .

فإذا كان أسلوب التنمية مثلاً يهدف إلى تعظيم الربح فحسب ، فمن الصعب أن يكون متوافقاً مع الاعتبارات البيئية ، أما إذا كان يهدف إلى تعظيم الزمن حتى لو كانت هناك بعض التضحيات الربحية ، فيمكن أن يسمى هذا الأسلوب « بالتنمية البيئية » ، خاصة إذا كان يتضمن تنمية الموارد والأكثار منها وتعظيم قيمتها ، وإذا كان يستهدف أيضاً الإبقاء على الموارد فى حالة عطاء متفوق فى المستقبل ، فيسمى هذا « تنمية موصولة » ومستمرة تعمل حساباً للأجيال القادمة * .

ولا يوجد تعريف دولى معترف به لعبارة « التنمية الموصولة » ، أو « التنمية القابلة للاستمرار » . . غير أن هناك إجماعاً ، على أنها تعنى فى الدرجة الأولى الوفاء بحاجات الحاضر ، دون الحد من قُدرة أجيال المستقبل على الوفاء بحاجاتها ، أى أن تُدار النظم الاقتصادية بحيث ترفع من مستوى المعيشة الحالية ، وأن تُبقى فى نفس الوقت على قاعدة المصادر البيئية أو تُحَسِّن منها ، حتي يتسنى للأجيال القادمة العيش فى نفس المستوى أو فى مستوى أفضل ، ولذلك فإن هذه العبارة تحمل معنى المساواة والعدل بين الأجيال ، بحيث يلتزم كل جيل بأن يحافظ على نوعية الأرض وعلى التنوع الطبيعى والحضارى لقاعدة المصادر ، وأن يتركها للأجيال القادمة فى حالة مماثلة لتلك التى تسلمها فيها ، ذلك أن استمرارية وتحقيق التنمية تُصبح أمراً مستحيلاً إذا استنزفت المصادر الطبيعية أو تدهورت حالتها .

إن المواد الموجودة فى الطبيعة لا تُعتبر ثروة تضاف إلى الموارد الطبيعية للحياة الإنسانية إلاَّ إذا تناولتها يد الإنسان لكى تُعدها لاستخدامه . ولذلك فإن الموارد ما هى إلا مُحَصِّلة التفاعل بين الإنسان والبيئة ، ونقطة البداية فى هذا التفاعل هى سعى الإنسان

(*) أنظر أ.د. سمير غبور « القضايا البيئية وتطور استخدام الموارد » الفصل الثالث من الباب الأول فى كتاب « الاعلام العربى والقضايا البيئية » – معهد البحوث والدراسات العربية ، ١٩٩١ .

لسد حاجاته ، وليس أمام الإنسان لكى يحقق هذا إلاَّ أن يلتمس حاجاته من عناصر البيئة الطبيعية لكى يحولها إلى موارد ، ومن هنا تأتى العلاقات المتشابكة والروابط المعقدة بين المنظمات والسكان والبيئة والموارد .

ومما لا شك فيه أنه توجد علاقة بين التنمية والبيئة ، إذ هما فى حقيقة الأمر صنوان متجانسان ، فالتنمية تسعى إلى توفير حاجات الإنسان وتنمية ظروفه المعيشية . والحفاظ على البيئة يهدف إلى ترشيد الاستهلاك للموارد والحد من التلوث ، بما يضمن استمرارية انتاج البيئة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضِّح أن علماء العالم يوضِّحون أن علاقة الإنسان بالبيئة لها وجهان :

الأول : هو مجموعة الظروف والأحوال السائدة فى الحيِّز الذى يعمره الإنسان ، مما يؤثر على حياة الإنسان وصحته وتفاعلاته الوظيفية وحالته المزاجية والنفسية . وهنا نتحدث عن نوعية البيئة ، وعن تلوث البيئة وأثر ذلك على حياة الإنسان وعلى ما يحفظه ويربيه وينميه ، وعلى ما يمتلكه من تراث .

الثانى : هو أن مجموعة المواد والتفاعلات البيئية هى عناصر تتحول بفعل الإنسان إلى موارد وثروة ، أى إلى منتجات وخدمات تقابل متطلبات الإنسان واحتياجاته . . البيئة هى الخزان العظيم للعديد من المواد التى يصنع منها الإنسان طعامه وملبسه ومسكنه وسائر ما يحتاج إليه فى سعيه للبقاء والنماء .

التنظيم والبيئة :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نؤكد أن جميع علماء الإدارة المعاصرون يتناولون موضوع أثر البيئة على المنظمات واعتبار أن البيئة تُشكِّل الإطار الرحب لحياة الإنسان ومصدر مقومات معاشه ومن هذا المعنى : يقول العلماء Donelley, Ivancevich, Gibson فى مرجعهم « المنظمات » * .

(*) مرجع سبق ذكره .

« يعترف المديرون الآن بأثر الضغوط البيئية على النشاط الداخلى الذى تقوم بـه أى منشـأة من المنشـآت ، أى أثر هـذه الضـغوط على الأفـراد . . والجماعات . . والـنظام بأكمله . وهـناك قبول عام للرأى العلـمى الذى يرى أن تفاعل العديـد من عوامل قوى الضغط تـكون سبباً فى أن يُحـسِّن الأفراد والجماعات والمنظـمات من تدبير شـئونهم ، وحقيقة طبيعة هذه العلاقة السببـية غير واضحة حتى الآن . وعلى أى حال فإن المديرين يقبلون الآن المنطق الذى يفترض أنه ينبغى مراعـاة تأثيرات البيئة عند مراجعة السلوكيات التى تحدث داخل المنظمات ، وأن دراسة كيفـية سلوك الأفراد داخل المنظمات دون مراعاة أثر البيئة يعتبر أمراً غير واقعى وغير كامل ، ويؤدى إلى نتائج مضللة » .

ويستطرد هؤلاء العلماء قائلين :

« فى حالـة التَضَخُّمْ ، والأزمات الدوليـة ، وزيادة المنافسـة الأجنبية ، والاهـتمام المتزايد بتحسين نوعية الحياة . . فى مثـل هذه الحالات يبحث المديرون من خلال خبرتهم ونفاذ بصيـرتهم عن حلول أفضل لـلمشكلات . فهذه المتـغيرات البيئية تُحـدث تأثيرها وضغوطها نحو الاهتمام المتزايد بموضوعات البـيئة . . هذه الموضوعات يشملها ويهتم بها علم إدارة الأعـمال عند دراسة « المـنظمات : السـلوك ، الهيـاكل ، العملـيات » . هذا بالإضافة إلى أن عدد المنظمات التى تهتم عِلْمياً بما تُحدثه الضغوط البيئية آخذٌ فى التزايد . . وهذا الاهتـمام يعتبـر مصدراً مهمـاً من مصادر المعـلومات التى تحـتاجها المنـظمات لإحداث التغييرات الداخلية اللازمة لاستمرار نشاطها .

ولأهمية هذه المعلومات نورد النص باللغة الانجليزية :

In an era of inflation, international conflict, increasing foreign competition, and growing concern about the quality of life, managers are searching for better insight into and answers to problems. These shifting environmental forces have led to the growth of interest in the kind of environmental topics covered in Organizations : Behavior,

Structure, Processes. In addition, more and more organizations are scientifically monitoring environmental forces. This monitoring provides a source of information that is vitally needed to make changes within organizations.

Managers now realize that environmental forces operate on the internal functioning of an organization – the individuals, groups, and total system. There is acceptance of the thesis that the interaction of multiple forces causes people, groups, and the organization to behave. The exact nature of this causality is not yet clear. However, managers now accept the premise that environmental forces must be considered when examining the behaviors occurring within organizations. Studying how people behave within organizations without considering the environment results is unrealistic, incomplete, and misleading conclusions.

الاهتمام الدولى والعربى بقضايا البيئة :

كان مؤتمر الأمم المتحدة عن البيئة البشرية عام ١٩٧٢ فى استكهولم ، هو المؤتمر الدولى الأول الذى أصدر صيحة تحذير للعالم كله بضرورة الحفاظ على البيئة لتهيئة لحياة بشرية سَوِيَّة . وفى إطار تعزيز الجهود الدولية لحياة البيئة فقد تضمن تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية « مستقبلنا المشترك » * ، توصيات محددة من أجل تحقيق استمرارية التنمية فى إطار يتسق مع متطلبات تعزيز البيئة . وقد طلبت الجمعية العامة (القرار ١٨٧/٤٢ فى ١٩٨٧) من الدول الأعضاء أن تضع هذه التوصيات فى الاعتبار عند إعداد وتنفيذ برامج الإنماء الوطنية . كما اعتمدت الجمعية العامة فى قرارها ٨٦/٤٢ (١٩٨٧) المنظور البيئى حتى عام ٢٠٠٠ وما بعده بوصفه إطاراً عاماً تسترشد به الدول ،

(*) صدرت له ترجمة عربية فى سلسلة عالم المعرفة ، العدد ١٤٢ - ترجمة محمد كامل عارف ، الكويت - أكتوبر ١٩٨٩ .

كما أوصت فى قرار لاحق (٤٤/٢٢٨/١٩٨٩) بعقد مؤتمرات إقليمية حول البيئة والتنمية للاستعانة بتوصياتها فى التحضير لمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (ريو دى جانيرو ، البرازيل ، يونيو ١٩٩٢) .

وقد واكب الاهتمام العالمى بمشكلة البيئة والتنمية اهتمام متزايد بالحاجة إلى حماية البيئة فى الوطن العربى وتأكيد استمراريةَ التنمية ، وبُذلت جهود كثيرة فى هذا المجال ، تُوِّجَت بانعقاد المؤتمر العربى الوزارى الأول حول الاعتبارات البيئية فى التنمية (تونس ١٩٨٦) وصدور وثيقة « الاعلان العربى عن البيئة والتنمية » وإنشاء مجلس من الوزراء العرب المسئولين عن شئون البيئة ، يتولى توجيه وتنسيق ومتابعة العمل العربى فى مجال حماية البيئة * .

وفى سبتمبر عام ١٩٩١ عُقد فى القاهرة المؤتمر الوزارى العربى للبيئة والتنمية ليؤكد على الالتزام « بالإعلان العربى عن البيئة والتنمية » ، والمشاركة على أعلى المستويات السياسية فى مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية لعرض وجهة النظر العربية التى انتهى إليها المؤتمر الوزارى .

القضايا التى طرحت على مؤتمر الأمم المتحدة :

وفيما يلى نورد رؤوس الموضوعات التى ناقشها مؤتمر ريو دى جانيرو بالبرازيل فى نوفمبر ١٩٩٢ :

(١) حماية نوعية مصادر المياه العذبة .

(٢) حماية المحيطات والبحيرات والبحار والمناطق الساحلية والأحياء المائية وترشيد استخدامها .

(٣) الإدارة البيئية السليمة للتقنية الحيوية .

(*) المنظور العربى عن البيئة والتنمية ، من وثائق المؤتمر العربى الوزارى عن البيئة والتنمية ، القاهرة ، سبتمبر ١٩٩١ .

(٤) إدارة النفايات الخطرة والكيماويات السامة ، ومنع نقلها غير المشروع عبر حدود الدول .

(٥) الحفاظ على التنوع البيولوجى .

(٦) تعزيز الأوضاع الصحية للبشر وتحسين نوعية الحياة .

(٧) حماية الجو عن طريق السيطرة على التغيرات المناخية الناتجة عن الممارسات الضارة وايقاف تآكل طبقة الأوزون والحد من التلوث عبر الحدود .

(٨) حماية وترشيد استخدام موارد الأرض ومكافحة التَصَحُّر والجفاف والاستخدام المجحف للغابات .

(٩) تطوير الظروف المعيشية فى الأحياء الهامشية الحضرية وفى المجتمعات الريفية من خلال رفع مستوى المعيشة ، وتنفيذ برامج التنمية المتكاملة ، واتخاذ الإجراءات المناسبة للقضاء على التدهور البيئى فى هذه المناطق .

الإدارة البيئية السليمة :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه نظر الدارسين لعلوم الإدارة إلى أن مؤتمر ريو دى جانيرو قد تناول فى كافة بحوثه وقضاياه موضوع الإنتاج والإنتاجية ، وأهمية الإدارة البيئية السليمة فى رفع مستوى معيشة المواطنين وتنفيذ برامج التنمية المتكاملة ، وهذا يدفعنا إلى أن نؤكد أننا هنا فى مصر فى حاجة شديدة إلى توفير المناخ الملائم لانطلاقة الانتاج فى كافة قطاعات الدولة سواء أكانت هذه القطاعات عامة .. أو خاصة .. أو تعاونية .. أو استثمارية .. أو نشاطاً أهلياً .. مصر فى حاجة إلى إضافة الطاقات الانتاجية الجديدة ، وهذا يتطلب استثمارات جديدة ، ورفع إنتاجية عناصر الانتاج القائمة فعلاً ، واستغلال الطاقات المعطلة ، ومواجهة الفاقد والإسراف فى العمليات الإنتاجية ، فضلاً عن الإستمرار فى توفير البنية الأساسية ، وهذا هدف عام لكافة النظم الاقتصادية ، والسؤال هو : كيف يمكن تحقيق ذلك فى مصر والتحرير الاقتصادى له مضمون محدد

وجوهر واضح ؟ . . إن مفهوم التحرير الاقتصادى يعنى أساساً اتخاذ القرارات المختلفة (الاستثمار ، والانتاج ، والاستهلاك ، والتشغيل . . . الخ) وغيرها فى ظل إشراف وتطبيق الثورة الإدارية المعاصرة والمتواصلة وليس عن طريق الأوامر المباشرة أو التحكم المركزى ، ويعتمد التحرير الاقتصادى أساساً على إطلاق طاقات المشروع الخاص والحافز الفردى فى ظل متطلبات اقتصاديات آليات السوق التى تعتبر من أبرز سمات النظام العالمى الجديد .

ومن المؤكد أن الاقتصاد المصرى قادر على تَحَمُّل أعباء عملية التحرير الاقتصادى بدون معاناة كبيرة ، بل إن هذه السياسة هى السبيل للخروج من الأزمة الراهنة التى يعانى منها الاقتصاد المصرى ، وللحد من ارتفاع الأسعار والقضاء على البطالة وتخفيض اللجوء إلى المديونية الخارجية ، ولرفع معدلات النمو الاقتصادى وزيادة الانتاج وارتفاع الانتاجية .

وإذا كُنَّا قد طالبنا مع كافة الهيئات العلمية المتخصصة بالإصلاح الإدارى الذى يعتبر من أفضل الأساليب لتحقيق التنمية الشاملة ، فلنا فى دول العالم أسوة حسنة ، ومن بين ذلك مثلاً ما حدث فى المملكة المتحدة حيث صدر أمر ملكى فى عام ١٩٦٦ بتشكيل لجنة برئاسة « لورد فولتون » تضم (١١) عضواً من كبار شخصيات المجتمع ، وبدأت اللجنة عملها بدراسة عدد من تجارب الدول الأخرى فشكلت ثلاثة وفود من بين أعضائها ، سافرت إلى السويد وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية لدراسة نظم الخدمة المدنية بها . وقد أمضت اللجنة سنتين فى دراساتها قبل أن تقدم تقريرها النهائى للحكومة فى عام ١٩٦٨ .

إن الإصلاح الإدارى يتناول بالتغيير الجهاز الحكومى ، وهو أداة القيادة السياسية فى تنفيذ برامجها ومشروعاتها ، ومهما تشعبت الأبعاد الفنية للاصلاح الإدارى ، فإنه يظل عملاً سياسياً فى الأساس ، يحتاج إلى تأييد سياسى مستمر حتى تؤتى جهود الإصلاح الإدارى ثمارها ، وتتحول إلى ممارسة تجد من يجسد نتائجها فى قرارات تنفيذية .

لقد كانت عمليات الإصلاح الإدارى السابقة تُركز فى أغلب الأحيان على الشكل دون المضمون ، بمعنى أن الاهتمام كان يتجه إلى البحث عن مسميات وأشكال جديدة للتنظيم ، نتج عنها الكثير من الأشكال التنظيمية مثل : الهيئة العامة - مؤسسة عامة - جهاز مركزى - مجلس أعلى . . . الخ ، دون أن يرتبط بإنشاء هذه التنظيمات الجديدة تغيير جوهرى فى أساليب الأداء أو مستوى الإنجاز ، ومن هذا القبيل أيضاً فشل التنظيم فى الاستجابة للتغييرات الجديدة فى مفاهيم العمل الحكومى وأساليبه ، وكانت استجابة الجهاز الإدارى لا تتعدى إضافة وحدات للتخطيط والبحوث والإحصاء فى إطار هيكل التنظيمات القائمة دون أن يكون لهذه الوحدات أثر حقيقى على مستوى الأداء أو دور ملموس فى إشاعة مفهوم الوظائف الجديدة فى أساليب العمل التقليدية التى ظلت سائدة فى أداء الإدارة المصرية ، ولعل من أبرزها ما يأتى :

- الميل إلى النمطية والتوحيد فى القوانين واللوائح التى تسرى على التنظيمات المختلفة ، دون إدراك للفروق فى أهداف وامكانات وظروف عمل هذه التنظيمات . وقد ظهرت نتائج هذا الاتجاه بصفة خاصة فى وحدات القطاع العام التى فرضت عليها النمطية قيوداً فى الحركة وفى اتخاذ القرارات المتوائمة مع طبيعة المواقف المتغيرة التى تتعامل معها .

- عدم وجود معايير موضوعية تحدد أهداف وأساليب تطوير التنظيم الإدارى وترسم مراحله واجراءاته ، فإن الكثير من محاولات إعادة التنظيم كانت تتصف بالبعد عن الموضوعية ، وارتباطها بتغيير قيادات التنظيم ، الأمر الذى يفقدها عادة اقتناع وتجارب أعضاء التنظيم ، ويسلبها أى تأثير ملموس على الإجراءات وأساليب أو مستوى كفاءته .

- الفشل فى التوفيق بصورة متوازنة بين مقتضيات التنظيم السليم ، والتطلعات الشخصية للأفراد ، فالتنظيم وسيلة لتحقيق أهداف الانتاج والخدمة العامة ، وقيادة التنظيم هى المسئولة عن توفير الانسجام بين أهداف التنظيم والمصالح الشخصية للعاملين فيه .

- الالتجاء إلى أسلوب الإصلاح الجزئى الذى لا يستند إلى فلسفة محددة أو تخطيط شامل لعمليات الإصلاح الإدارى ، فقد كان الاتجاه قبل الثورة يُركز على مشكلات معينة بمعزل عن غيرها ، كتعديل شروط استخدام الموظفين ، أو تقرير زيادات فى المرتب ، أو تسعير الشهادات الدراسية . وفى فترة تالية كانت الدعوة إلى الإصلاح مرتبطة بفكرة توصيف الوظائف وترتيبها ، وبُذلت فى سبيل ذلك جهود طويلة بدأت فى منتصف الخمسينات ، ثم اتجهت جهود الإصلاح إلى عمليات التنظيم التى كاد مفهومها يقتصر على رسم الخرائط التنظيمية ، أو إنشاء أجهزة جديدة كلما توسعت وظائف الحكومة بدلاً من زيادة كفاءة الأجهزة القائمة ، وهو الأمر الذى ساعد على تَضخُم الجهاز الإدارى ، وتداخل مسئوليات وحداته وتضاربها أحياناً وصعوبة التنسيق بينها ، وتَحَوَّل الاهتمام فى مرحلة أخرى إلى التدريب الإدارى فأنشئت معاهد لتدريب القادة وغيرهم من موظفى الحكومة ، وتوسع نشاط التدريب سنة بعد أخرى دون عائد ملموس .

إن التغييرات الاقتصادية والاجتماعية التى طرأت على المجتمع منذ قيام الثورة ، والأخذ بمفهوم التخطيط الشامل للتنمية ، وما استتبعه من التحَوُّل إلى أسلوب الإدارة المباشرة فى قطاع الملكية العامة ، وإلى الإدارة غير المباشرة فى قطاع الملكية الخاصة ، وسياسة الانفتاح والتعامل مع مشروعات الاستثمار الأجنبية - كل ذلك ألقى على الجهاز الإدارى أعباء جديدة يمارسها لأول مرة ، ومن الخطأ أن ننظر إلى المشكلات الإدارية الناجمة عن هذه التطورات وكأنها مشكلات جزئية ، تعالج كل منها منفردة أو بوصفها مشكلات إدارية بحتة يمكن تناولها بمعزل عن المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التى تولدت عنها ، وقد تدور بالتالى فى فلكها .

إننا نرجو أن نوجه النظر إلى أن إدراك الترابط الحتمى بين المشكلات الإدارية ومشكلات النمو الاقتصادى والاجتماعى هو البداية المنطقية لفهم المشكلات الإدارية ، وتفسيرها فى ضوء الأسباب والمتغيرات التى تتحكم فى ظهورها واستفحالها ، وبالتالى

يمكن استظهار المدخل السليم إلى استنباط حلـولها الممكنة أو على الأقل السيطرة عليها ، ويتجلى هذا الارتبـاط بين المشكلات الإدارية ومشكلات التنمـية فى عدد من المؤشرات ، منها :

- التزايد المسـتمر فى الأسعار والذى لم تستـطع الأجهزة المختصة التنبـؤ به فى الوقت المناسب ، وبالتالـى عجزت عن السيطرة عليه وترشيده ، واضـطرت إلى مواجهته بأسلوب إجراءات الطوارئ .
- تخلف المـرافق الأساسية من طـرق ومياه وكهرباء وتـليفونات ، والبـطء فى وضع خطط تطويرها وتنفيذها بسرعة ملائمة لمطالب التنمية .
- فشل الأجـهزة التقليـدية فى التكيُّف مـع سياسة الانفتـاح الاقتصادى مما تدل عـليه حالات تَعثُّر إقامة مشروعات الاستثمار فى توقيت ملائم يخدم أغراض زيادة الدخل القومى . ولا ترجع هـذه الظاهرة إلى قصور فى مهارات دراسة وتقـييم المشروعات فحسب ، بل تـرجع أيضاً إلى الفشل فـى التنسيق بين عمـل الوزارات المختصة ، وميل كل منها إلى أن يعمل مستقلاً ، والتشبُّث بأساليب عمل ولوائح تجافى مفهوم الانفتاح وأغراضه .
- القصور الـشديد فى قدرات قطاعات رئـيسية ومؤثرة فى دفع عـجلة التنمية بـالسرعة اللازمة ، مثل قطاعات التشييد ومواد البناء والمقاولات والنقل .
- الفشل فى تقـدير وتوفير احتياجات قطاعـات قائدة للنمو السريع فـى الدخل القومى مثل قطاعى السياحة والفنادق ، فهذان القطـاعان رغم قدرتهما على المساهمة المباشرة فى زيادة حصيلة النقد الأجنبى وانعـاش نشاطات أخرى تابعة ، وتوفير فرص عمل واسعة للعمـالة المحلية ، فإنهما ما زالا يعـانيان من قيود اللوائح النمـطية المفروضة على كافة وحدات القطاع العام .

ومما لا شك فيه أن أى إصلاح إدارى لا يأخذ فى اعتباره كافة قطاعات الدولة ، سواء فى ذلك القطاع العام ، أو القطاع الخاص ، أو القطاع التعاونى أو القطاع الاستثمارى أو النشاط الأهلى . . أى إصلاح إدارى لا يشمل جميع هذه القطاعات يعتبر فى حكم ادارة تنمية البيئة منقوصاً .

كما أن الإصلاح الإدارى ينبغى أن يضع خطة شاملة لتطوير نظم العمل وأساليب أدائه ، وتبسيط الإجراءات فى كافة الوحدات الإدارية خلال فترة زمنية محددة ، وذلك بالتنسيق بين الوحدات الإدارية والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وأن يُراعَى فى إعداد برامج تطوير نظم وأساليب العمل ، تحليل شكاوى المواطنين من الأساليب المتبعة فى العمل والاستعانة باقتراحاتهم فى إعداد برامج التطوير . هذا بالإضافة إلى أن يكون التحسين الفعلى فى نظم وإجراءات العمل فى كل وحدة إدارية من المعايير التى تُتَخذ أساساً لتقويم كفاءة قيادات العمل وتقرير الحوافز لهم . ويُعتبر تقصير وقت الأداء وتخفيض تكاليفه وارتفاع جودته مؤشراً على تحسين الأداء .

وهناك اعتقاد سائد لدى كافة المستويات الرسمية والعلمية أن أجهزة الدولة فى حاجة شديدة خلال المرحلة المقبلة إلى أن تُسرع الخطى نحو مواكبة ثورة الإدارة المستمرة فى عالمنا المعاصر بصفة عامة وتطوير أساليب الإدارة فى وحدات الدولة بصفة خاصة ، وقد يكون من بين ما ينبغى اتخاذه ما يأتى :

- ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية من خلال المشاركة الايجابية من جانب الأجهزة التنفيذية والاستشارية بالتنظيم فى الدراسة وإعداد البدائل ، وكذلك استطلاع رأى المتعاملين مع التنظيم تحقيقاً لديمقراطية الإدارة ، مع تمديد الفترة الملائمة لإصدار القرار صيانة للمصالح المرتبطة بموضوعه .

- تحديد توقيتات زمنية لأداء الخدمات الجماهيرية تلتزم بها الوحدات الإدارية المختصة ، وتحديد المسئولية والجزاء عن تجاوز التوقيتات المقررة ، وعلى الوحدات الإدارية إعداد ونشر أدلة إرشادية عن الإجراءات المطلوب اتباعها من جانب جمهور المستفيدين من

الخدمات العامة ، بما فى ذلك المستندات الواجب عليهم تقديمها ، والرسوم المقرر أداؤها فى الأحوال العادية وعند طلب الخدمة بصفة عاجلة فى وقت أقل .

- تحضير البيانات والمعلومات اللازمة لإصدار قرارات سليمة فى موضوعها ، وفى توقيت إصدارها ، وتنظيم أساليب إعداد المعلومات وتداولها واستخدامها وفق أحدث أساليب التكنولوجيا ، وتيسير تبادل المعلومات بالوحدات الإدارية تفادياً للتكرار والتداخل فى إعداد المعلومات .

- إحداث تطوير جذرى فى أساليب الإدارة المكتبية ، وعلى الأخص فى مجالات التوثيق والحفظ ، والشئون المالية ، ونقل وتداول المعلومات ، مع توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتعميم استخدام الأجهزة الحديثة ، بما يحقق دفعة قوية فى جودة العمل الحكومى وسرعة انجازه .

- وضع تصميمات متطورة للمبانى الإدارية ، مع الأخذ فى الاعتبار المظهر الملائم ونظم الصيانة والنظافة ، والاقتصاد فى التكاليف ، بالإضافة إلى توفير مناخ عمل يتفق مع احتياجات وراحة العاملين والجمهور على السواء ، ويتم الالتزام بالتصميمات المعتمدة بما يحقق تعميم تنفيذها تدريجياً على المستوى القومى .

- اعداد نماذج معتمدة لأنماط الأثاث المكتبى تتواكب مع تنوع احتياجات العمل وتفاوت مستويات العاملين ، مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية وكفاءة الاستخدام وتأمين الالتزام بالنماذج المقررة مستقبلاً .

- تأكيد القيم الايجابية فى نظم ادارة العمل الحكومى وفى تقديم الخدمات العامة للجمهور ، وعلى الأخص احترام قيمة الوقت ، وتوفير المعاملة الكريمة للمواطنين ، والحرص على اقتصاديات الأداء ، والمحافظة على الأموال والممتلكات العامة ، ويكون مستوى توافر هذه القيم فى أداء عمل الوحدة الإدارية من عناصر تقويم كفاءة القيادات حسب اختصاصات أفرادها ، ودرجة وفاء كل منهم بنصيبه من المسئولية .

- تطبيق مبدأ الانفتاح على المجتمع فى سلوك الإدارة الحكومية ، بما يتيح بناء الثقة والفهم المتبادل وتغلغل مفهوم الخدمة العامة فى نسيج الأداء الحكومى . وفى سبيل ذلك تراعى الوحدات الإدارية إعلان خطط وبرامج عملها ، وفتح قنوات اتصال وحوار مع المنظمات الشعبية والجمعيات الأهلية ذات الاهتمام بالأنشطة الحكومية ، ودراسة شكاوى المتعاملين مع الوحدات الإدارية وملاحظاتهم والرد عليها فى توقيت مناسب ، ونشر الإنجازات الفعلية للوحدات الإدارية ومدى ما حققته من أهدافها .

البيئة واستراتيجية التنمية الشاملة :

رأينا أن مواجهة المشكلات تقتضى تعبئة كافة الجهود والموارد المتاحة ، إن لم يكن للتخلص منها كلية ، فعلى الأقل لتقليص حجمها وتخفيض حدتها إلى أبعد الحدود الممكنة . . إلاً أننا نرى لزاماً علينا أن نذكر فى هذا الصدد أن وجود هذه المشاكل ، وبلوغها درجة عالية من الحدة ، يعود فى المقام الأول إلى تراكمات حدثت عبر السنوات الطويلة الماضية ، وسياسات لمواجهتها لم تتسم بالاستقرار الكافى ، فضلاً عن ضعف فعاليتها ، نظراً لأنها لم تكن تُحَدَّدْ فى إطار استراتيجية ذات أهداف قومية بعيدة المدى ، ومن ثم كانت فى غالبيتها قصيرة المدى ، أو فى أحسن الظروف متوسطة المدى ، يُعْوِزها التصُّور الشامل للأوضاع الاقتصادية فى حدود المبادئ الأساسية التى رسمها الدستور .

ولا شك أن الظروف التى كانت تمر بها البلاد ، فضلاً عن التغييرات سريعة الايقاع سواء على المستوى المحلى ، أو الاقليمى ، أو العالمى ، لم تكن تسمح بتحديد الخطوط العريضة للاستراتيجية والأهداف القومية طويلة المدى ، إلا أنه يُمكن القول أن الأوضاع الحالية ، فى ظل الجهود المبذولة لتحقيق سلام شامل وعادل فى المنطقة التى شهدت صراعاً طويلاً دام أكثر من أربعين عاماً - أصبحت أكثر استقراراً ، الأمر الذى يعنى إمكان تحديد هذه الأهداف القومية بعيدة المدى على أسس موضوعية وبدرجة كبيرة من الدقة والثقة .

ويعتبر وضع استراتيجية تأخذ فى اعتبارها الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية ضرورة لا غنى عنها ، لتعويض ما فاتنا ولمواجهة المطالب المتزايدة يوماً بعد يوم ، نظراً للزيادة المطردة فى عدد السكان ، وللمتغيرات الاجتماعية المحلية والعالمية التى تتطلب الارتفاع بمستوى المعيشة ، وتدعو إلى ضرورة مواجهة المستقبل بالتخطيط العلمى الدقيق بعد تطور الاحتمالات والأهداف التى تمهد لهذا المستقبل وتعد له ، وتحدد أسلوب التعامل معه على كافة المستويات . .

ويستلزم ذلك وضوح الرؤية بالنسبة للغايات القومية المستهدفة ، وبالنسبة لفلسفتنا على ضوء المتغيرات الدولية واتجاهات تطورها بوجه عام .

وإذا كانت الاستراتيجية هى الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف القومية العليا عن طريق مجموعة من السياسات القطاعية المتكاملة التى تُحَدِدّ الاتجاهات المتفق عليها والتى يتم مراعاتها عند وضع الخطط والمشروعات والبرامج ، فإن التنمية القومية الشاملة هى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة - محلياً وخارجياً - بواسطة العنصر البشرى القادر على الالتحام الكفء بهذه الموارد فى مناخ سوى يكفله المجتمع وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمخططة على طريق استمرار توفير المزيد من الرفاهية للإنسان .

ولهذا فإن استراتيجية التنمية وإعادة بناء الإنسان المصرى فى إطار من مفهوم البيئة الذى أوضحته المؤتمرات الدولية يحتاج إلى خطط طويلة المدى تحشد فيها أبرز العقول فى كل مجال نظرى أو تطبيقى وكافة الموارد والامكانات وفى مقدمتها العنصر البشرى نفسه .

ولقد ثبت من التجارب والخبرات أن التنمية الشاملة فى كافة المجالات لا تؤدى بمفردها تلقائياً إلى التغيير السليم ، وإنما يتعين معالجة قضية التنمية من منطلق متكامل وما يتطلبه من ضرورة تناول الوضع السياسى والاقتصادى والاجتماعى فى تزامن علمى دقيق مع مناهج وبرامج إدارية تُعد المجتمع لإحداث التغييرات السليمة المنشودة .

فالتنمية ليست هدفاً فى حد ذاتها كما أن التنمية السياسية والاجتماعية تُعتبر ضرورة للتنمية الاقتصادية ولتحقيق التقدم الحضارى والاستقرار السياسى ، فضلاً عما للتنمية الاجتماعية من عائد اقتصادى مباشر ، آخذين فى الاعتبار أن مصر بلد قديم وجديد فى آن واحد ، ونحن لا نبدأ من فراغ ، ولا يُمكن أن نتجاهل ماضينا التاريخى الذى لا تزال قيمه الإنسانية والإجتماعية والفكرية بل والاقتصادية تعيش معنا ، ومن الخير أن نحيى بعضها ، ومما لا شك فيه أن حضارة مصر منذ آلاف السنين ثروة قومية وتُراثٌ عظيم ينبغى أن ننميه وألا نضيعه ، وأن الإنسان هو القيمة الكبرى فى تاريخ مصر ولولاه ما أمكن استغلال موارد مصر فى الماضى البعيد والقريب ، وبدونه لا يُمكن استثمار ثروة مصر من مواردها الطبيعية والبشرية ، هذا بالإضافة إلى أن شخصية الإنسان المصرى كانت دائماً ذات طابع أصيل ، ويجب أن يكون بعثها وتنميتها أساس كل إصلاح ننشده فى بناء مصر الحديثة ، وهذه الشخصية نرجو أن تنمو فى مجال الحرية الفردية التى تسمح لكل مصرى بأن ينطلق بغير حدود ولا معوقات على طريق التنمية العامة للمجتمع ، وفى جو من الإطمئنان على المستقبل . وأن حياة مصر وحضارتها قامتا دائماً على أساس الجمع بين المعرفة العلمية والنظرية والفكرية والتطبيق العلمى ، وعلى أساس الجمع فى الوقت نفسه بين العلم والعمل والإيمان ، بل وعلى مراعاة الترابط الوطنى ، بحيث تكون مصر دائماً للجميع . ولعل هذا يدفعنا إلى أن يُراعى فى هذه الاستراتيجية مرونة الحياة المصرية التى جددت نفسها على مر الزمن ، وتابعت التكنولوجيات التى أُتيحت لمصر من وقت لآخر بحكم الاتصال بالخارج ، فكانت الزراعة المصرية مثلاً تستوعب كل ما يدخل إليها . وعلينا أن نبنى استراتيجيتنا على أساس الانفتاح والتجديد . . وينطبق هذا على كل مظاهر معالم حياتنا المادية وعملنا الاقتصادى والتجارى والمالى ، وعلى نظمنا للخدمات التعليمية والثقافية – فمصر كانت من هذه النواحى جميعاً البلد السمح المفتوح الذى يواصل التجديد بما لا يتعارض مع قيمنا ومبادئنا القديمة والأصيلة والراسخة .

ومما لا شك فيه فإنه ينبغى التأكيد على تنمية الموارد الطبيعية وأن تقوم استراتيجيتها على أساس زيادة الثروة الوطنية مع تحقيق العدالة دائماً ، بحيث يكون لكل مصرى فيها نصيب متعادل ، وبحيث ينتهى الأمر إلى ارتفاع تدريجى فى مستوى الدخول ومستوى الإفادة من الخدمات ، وواضح أن تنمية الموارد البشرية والطبيعية ينبغى أن يسبقها ويصاحبها دائماً مسح شامل لتلك الموارد وبحث عن مواطن القوة فيها ، وتجديد للوسائل التكنولوجية فى استثمارها .

مصر والقانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ للبيئة :

وأخيرًا ، فإنه يسعدنا أن نذكر أنه مما يبشر بالخير أن مصر فى إطار تخطيطها الاستراتيجى لإعادة بناء الإنسان المصرى وفقًا لمفهوم البيئة الذى أوضحته المؤتمرات الدولية .

قد أصدرت القانون رقم ٤ لعام ١٩٩٤ للبيئة ، وتنص المادة رقم ٢٢ من قانون البيئة على أن صاحب المنشأة عليه الاحتفاظ بسجل بيانات تأثير نشاط المنشأة على البيئة ، وتضع اللائحة التنفيذية للقانون نموذجًا لهذا السجل ، والجدول الزمنى لإلتزام المنشآت للاحتفاظ به ، والبيانات التى تسجل فيه . ويختص جهاز شئون البيئة بمتابعة البيانات والسجلات للتأكد من مطابقتها للواقع .

ونرجو أن يكون هذا بداية الطريق الصحيح والسليم نحو أن يحقق الإنسان المصرى توازنا بين متطلباته المتصارعة فى التزايد مع النمو السكانى ، والتطلعات الاستهلاكية وبين قدرة البيئة على العطاء ، وعلى الاستيعاب ، فإن عليه أن يدير شئون البيئة كما يدير رب البيت شئون أسرته ، ومن هنا يتعين عليه أن يدرك علاقاتها وقدراتها واستجاباتها ، ولعل هذا يعطينا أهمية التعليم والتثقيف والتنوير لقضايا علاقة الإنسان بأحوال البيئة ، لأن ذلك هو المدخل السليم لترشيد سلوك الإنسان وتبصيره بالتوابع البيئية لأعماله وقراراته وبأدق تعامله مع البيئة ، ولتكون التنمية الاقتصادية والاجتماعية على أسس بيئية سليمة تضمن للإنسان احتياجاته دون أن يُفسد بيئته .

ونرجو أن نؤكد من هذا المكان على أن هناك إجماع على أن التربية البيئية مدخل هام لترشيد سلوك الإنسان نحو البيئة ومواردها ، ومن ثم فلم يعد هذا الأمر ترفا أو أمرًا شكليا ، فالتربية البيئية وسيلة لإعداد الفرد القادر الواعى بخطورة ما تتعرض له بيئته وموطنه الذى يعيش فيه ، وستعيش فيه أجيال كثيرة تالية بإذن الله سبحانه وتعالى .

الخلاصــــة

تؤكد جميع الدراسات العلمية عن البيئة أن اهتماماتها تشمل فيما تشمل القضاء على مظاهر ومصادر التلوث ، بالإضافة إلى تخطيط التنمية بحيث تسد حاجات الإنسان الأساسية بطريقة « ملائمة للبيئة » ، وهذا يتطلب الإدارة الجيدة لاستخدام مصادر الطبيعة لسد حاجات الإنسان دون تدمير للقاعدة الأيديولوجية التى تتوقف عليها التنمية ، وهذا يعنى الحاجة إلى فهم أعمق لمتطلبات التخطيط الإنمائى فى نطاق التكامل البيئى، والذى يشمل تعزيز التفاعل بين المجتمع والبيئة ، وتطوير السلوك الفردى ، واستخدام أنماط بديلة للحياة تتسق مع متطلبات البيئة .

ويرى علماء البيئة أن التنمية البيئية تستهدف تعظيم الزمن حتى لو كانت هناك بعض التضحيات بجانب من الربح ، لأن مفهوم التنمية البيئية يتضمن تنمية الموارد والإكثار منها وتعظيم قيمتها ، فى إطار من التنمية المستمرة التى تعمل حسابا للأجيال القادمة ، حتى يتسنى لها العيش فى نفس المستوى أو فى مستوى أفضل ، أخذًا فى الاعتبار أن استمرارية التنمية تصبح أمرًا مستحيلا إذا استنزفت المصادر الطبيعية أو تدهورت حالتها ، ومن هنا تأتى العلاقة المتشابكة والروابط المعقدة بين المنظمات والسكان والبيئة والموارد .

ويوضح علماء البيئة علاقة الإنسان بالبيئة ، فيقررون أن لها وجهان ، الوجه الأول عبارة عن مجموعة الظروف والأحوال السائدة فى الحيز الذى يعمره الإنسان ، والوجه الثانى عبارة عن مجموعة المواد والتفاعلات البيئية التى تتحول بفعل الإنسان إلى موارد وثروة ، أى إلى منتجات وخدمات تقابل متطلبات الإنسان واحتياجاته .. أى أن البيئة

تشكل الإطار الرحب لحياة الإنسان ومصدر مقومات معاشه ، ومن هذه الحقيقة اهتمت المنظمات فى كل مجال من مجال النشاط الإنسانى بموضوع البيئة .

وتوضحيًا وتأكيدًا لموضوع البيئة وأثره على الإنسان فى كل زمان ومكان ألقينا الأضواء على الاهتمام الدولى والعربى بقضايا البيئة ، وكان أول هذه المؤتمرات المؤتمر الدولى الأول للأمم المتحدة عن البيئة البشرية الذى عقد فى ١٩٧٢ فى استكهولم عاصمة السويد ، والذى أصدر صيحة تحذير للعالم كله بضرورة الحفاظ على البيئة للتهيئة لحياة بشرية سوية . كما تضمن تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية توصيات محددة تحت عنوان « مستقبلنا المشترك » من أجل تحقيق استمرارية التنمية فى إطار يتسق مع متطلبات تعزيز البيئة . وأصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرارًا فى عام ١٩٨٧ عن المنظور البيئى العالمى حتى عام ٢٠٠٠ بوصفه إطارًا عامًا تسترشد به الدول بالإضافة إلى قرار لاحق أصدرته فى عام ١٩٨٩ بعقد مؤتمرات إقليمية حول البيئة والتنمية .

كما أوضحنا الجهود التى بُذلت فى الوطن العربى من أجل مواكبة الاهتمام العالمى بمشكلة البيئة والتنمية ، ومن هذه الجهود انعقاد المؤتمر العربى الوزارى الأول حول الاعتبارات البيئية فى التنمية الذى عقد فى تونس عام ١٩٨٦ ، وصدر عن هذا المؤتمر وثيقة « الإعلان العربى عن البيئة والتنمية » .. وإنشاء مجلس من الوزراء العرب المسئولين عن شئون البيئة يتولى توجيه وتنسيق ومتابعة العمل العربى فى مجال حماية البيئة ، ثم انعقاد المؤتمر الوزارى العربى للبيئة والتنمية فى القاهرة فى عام ١٩٩١ مؤكدًا الالتزام « بالإعلان العربى عن البيئة والتنمية »

والمشاركة على أعلى المستويات السياسية فى مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية .

ثم ألقينا الأضواء على القضايا التى طُرحت على مؤتمر الأمم المتحدة الذى عقد فى ريودى جانيرو بالبرازيل فى نوفمبر عام ١٩٩٢ ، وأوضحنا أن القضايا التى ذكرناها نوقشت باستفاضة كاملة ، وأظهرت أهمية الإدارة البيئية السليمة ، ودفعنا هذا إلى طرح التساؤل عن كيفية رفع إنتاجية عناصر الإنتاج فى مصر ، واستغلال الطاقات المعطلة ، ومواجهة الفاقد والاسراف فى العمليات الإنتاجية ، مؤكدين على أنه فى مقدور الاقتصاد المصرى أن يخرج من الأزمة الراهنة ، وأن يعمل على الحد من ارتفاع الأسعار والقضاء على البطالة وتخفيض اللجوء إلى المديونية الخارجية ولرفع معدلات النمو الاقتصادى وزيادة الإنتاج وارتفاع الإنتاجية ، وأوضحنا أن السبيل إلى تحقيق ذلك إنما هو الإصلاح الإدارى الشامل ، والقيادات الخبيرة الأمينة النزيهة المدربة ، حيث أن هؤلاء القادة الإداريين هم أداة القيادة السياسية فى تنفيذ برامجها ومشروعاتها ، وموجهين النظر إلى أن الترابط الحتمى بين المشكلات الإدارية ومشكلات النمو الاقتصادى والاجتماعى هو البداية المنطقية لفهم المشكلات الإدارية ، وتفسيرها فى ضوء الأسباب والمتغيرات التى تتحكم فى ظهورها واستفحالها ، وبالتالى يمكن استظهار المدخل السليم إلى استنباط حلولها الممكنة ، أو على الأقل السيطرة عليها .

كما أوضحنا أن أى إصلاح إدارى لابد وأن يشمل كافة قطاعات الدولة ، سواء فى ذلك الحكومة ، أو القطاع العام ، أو القطاع الخاص ، أوالقطاع التعاونى أو القطاع الاستثمارى أو النشاط الأهلى ... وأن أى إصلاح لايشمل جميع هذه القطاعات يعتبر فى حكم إدارة وتنمية البيئة « إصلاحا منقوصا » .

ومما يبشر بالخير أن مصر فى تخطيطها الاستراتيجى لإعادة بناء الإنسان المصرى فى إطار من مفهوم البيئة الذى أوضحته المؤتمرات الدولية قد أصدرت القانون رقم ٤ للبيئة لعام ١٩٤٤ ، وتنص المادة رقم ٢٢ من هذا القانون على أن صاحب المنشأة عليه الاحتفاظ بسجل بيانات تأثير نشاط المنشأة على البيئة ، كما نص على أن تضع اللائحة التنفيذية للقانون نموذجا لهذا السجل ، والجدول الزمنى لالتزام المنشآت للاحتفاظ به ، والبيانات التى تسجل فيه ، ويختص جهاز شئون البيئة بمتابعة البيانات والسجلات للتأكد من مطابقتها للواقع .

وفى الختام أكدنا على أن مصر عبر تاريخها الطويل ، بلد سمح ، وسيواصل التجديد بما لايتعارض مع قيمنا ومبادئنا الأصيلة والراسخة ، وستعمل على زيادة الثروة الوطنية مع تحقيق العدالة ، بحيث يكون لكل مصرى نصيب عادل ، على قدر ما يبذل من جهد برقابة نابعة من ضميره وقيمه فى إطار من المواطنة السليمة والمسئولة .

تنبيـــه

* احرص على تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .

* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .

* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشة

* يرى علماء البيئة أن هناك تصور خاطئ عند الكثيرين ، حيث يعتقدون أن الحفاظ على البيئة لايعنى إلا القضاء على مظاهر ومصادر التلوث . . .

علّق على هذه العبارة ، شارحا مفهوم البيئة والإنسان ، وموضحا التحديات الكبيرة التى تواجه المجتمع الدولى اليوم ، وأهمية التخطيط الإنمائى فى نطاق التكامل البيئى .

* ما هو مفهوم « التنمية البيئية » ؟ . . . وما هو مفهوم « تعظيم الزمن » ؟ . . . . وهل هناك تعريف دولى معترف به لعبارة « التنمية الموصولة » ؟ . . .

ناقش المصطلحات السابقة ، ثم وضح رأيك الخاص فى العلاقة بين التنمية والبيئة ؟ .

* « يعترف المديرون الآن بأثر الضغوط البيئية على النشاط الداخلى الذى تقوم به المنظمات » ؟ .

علق على هذه العبارة ، شارحًا رأى بعض علماء الإدارة فى هذا الموضوع ، وموضحا اسم المرجع الذى استندت إليه .

* يرى علماء الإدارة أن المتغيرات البيئية التى ترتبط بالتضخم والأزمات الدولية ، وزيادة المنافسة الأجنبية والاهتمام المتزايد بتحسين نوعية الحياة . . . مثل هذه المتغيرات تحدث تأثيرها وضغوطها نحو الاهتمام المتزايد بموضوعات البيئة .

علق على هذه العبارة ، شارحًا رأى علماء الإدارة فيما يتعلق بأثر المتغيرات البيئية السابق ذكرها على المنظمات.

* ما هو أول مؤتمر دولى أصدر صيحة تحذير للعالم كله بضرورة الحفاظ على البيئة ؟ . . وفى أى مكان عقد ؟ . . وفى أى سنة ؟ . . . وما هى الآثار التى ترتبت على انعقاد هذا المؤتمر ؟ . .

* أذكر مضمون قرارى الجمعية العامة للأمم المتحدة اللذين أصدرتهما فى عام ١٩٨٧ ، وعام ١٩٨٩ ، وآثار هذين القرارين فيما يتعلق بالمنظور البيئى فى ا لعالم حتى عام ٢٠٠٠ .

* من المظاهر الجديرة بالتسجيل ما نلاحظه من أن الاهتمام العالمى بمشكلة البيئة ، قد واكبه اهتمام متزايد بالحاجة إلى حماية البيئة فى الوطن العربى ، وتأكيد استمرارية التنمية .

علق على هذه العبارة ، شارحا بعض الجهود العربية حول الاعتبارات البيئية فى التنمية .

* تناول بالشرح والتعليق بعض مشكلات البيئة التى ناقشها مؤتمر ريودى جانيرو بالبرازيل فى نوفمبر عام ١٩٩٢ .

* تناول مؤتمر ريودى جانيرو فى كافة بحوثه وقضاياه موضوع الإنتاج والإنتاجية ، وأهمية الإدارة البيئية السليمة .

علّق على هذه العبارة ، شارحا فى ضوء دراستك للعلوم الإدارية والبيئية أهمية الموضوع الذى تناولته ، والأسلوب الأمثل لتطبيقه فى مصر .

* تعتبر القيادات الخبيرة الأمينة النزيهة المدربة أداة القيادة السياسية فى تنفيذ برامجها ومشروعاتها .

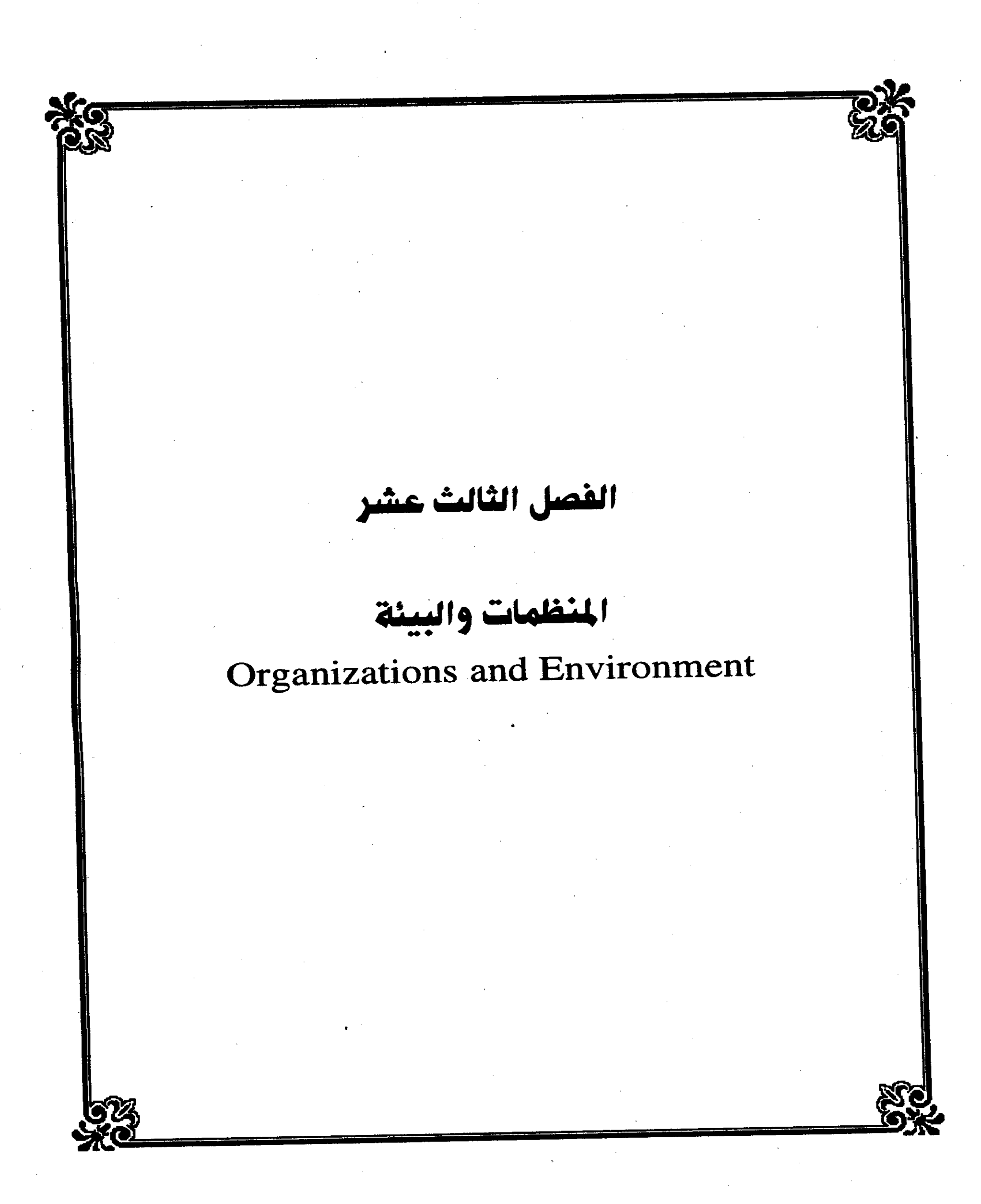
علّق على هذه العبارة ، ثم اشرح آثارها فيما يتعلق بإدراك الترابط الحتمى بين المشكلات الإدارية ومشكلات النمو الاقتصادى والاجتماعى ، والتنمية البيئية .

* لماذا يرى بعض علماء الإدارة والاقتصاد أن أى إصلاح إدارى لايأخذ فى اعتباره كافة قطاعات الدولة سواء فى ذلك الحكومة .. أو القطاع العام .. أو القطاع الخاص .. أو القطاع التعاونى .. أو القطاع الاستثمارى .. أو النشاط الأهلى .. أى إصلاح إدارى لايشمل جميع هذه القطاعات ، يعتبر فى حكم إدارة تنمية البيئة إصلاحا منقوصًا ؟ .

وضح فى ضوء دراستك للعلوم الإدارية والاقتصادية والبيئية ما ينبغى أن تتضمنه خطة الاصلاح الإدارى من تطوير نظم العمل وأساليب أدائه .. وأثر ذلك على التنمية البيئية الشاملة .

* أصدرت مصر فى إطار تخطيطها الإستراتيجى لإعادة بناء الإنسان وفقًا لمفهوم البيئة الذى أوضحته المؤتمرات الدولية القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ بشأن البيئة .

علّق على صدور هذا القانون ، موضحًا ما ينص عليه من التزامات فيما يتعلق بصاحب المنشأة ، والآمال التى نتوقع أن تتحقق نتيجة لصدور قانون البيئة .



الفصل الثالث عشر

المنظمات والبيئة

Organizations and Environment

المنظمات والبيئة

Organizations and Environment

من الحقائق التى يجمع عليها علماء الإدارة ، أن البيئة التى تعمل فيها المنظمات ، سواء أكانت هذه البيئة وثيقة الصلة بها ، كما هو الحال فيما يتعلق بالعملاء ، والموردين ، والمنظمات المنافسة . . أو مجالات البيئة العامة للمجتمع الذى تعمل فيه والذى يسميه علماء إدارة الجودة الشاملة المتواصلة « بالعوامل الثقافية » . . أو « ثقافة المجتمع » ، والتى منها : تاريخ المجتمع * وقيمه ، ومعتقداته ، وأعرافه التى تواضع المجتمع على أن يأخذ بها حتى وإن كانت لم يصدر بها قوانين ، والنظم التعليمية ، والأوضاع السياسية ، والتركيبة السكانية وأدوارها الاجتماعية . . الخ . كل هذه العوامل تؤثر على المنظمات ، حيث أن المنظمات عبارة عن نظم مفتوحة Open Systems تستقبل الموارد التى تسهم فى تشغيلها وتحقيق أهدافها من البيئة التى تعمل فيها ، ثم تقوم المنظمات بعملية التصنيع أو الخدمات التى تحتاجها هذه البيئة ، أى أن المنظمة تعمل فى إطار ** نظام أكبر ، هذا النظام الأكبر عبارة عن البيئة التى تعمل فيها بكافة أبعادها ومقوماتها ، ومما لا شك فيه أن النظم التى تتبعها الحكومات تدخل فى نطاق النظام الأكبر الذى له تأثيره ودوره فى بيئة عمل المنظمات .

وهناك عامل آخر له دوره فيما يتعلق بتأثير البيئة على إنشاء المنظمات ، وحجمها ، ونشاطها ، وأسلوب عملها ، وهو عنصر البحث عن مدى إمكانية تمويل المنظمات ، ولعل هذا كان من بين الأسباب التى لجأ إليها المشرعون فيما يتعلق بتَنَوع أشكال

(*) لمزيد من المعرفة يمكن الرجوع إلى :

Robert Duncon, "Characteristics of Organizational Environments & Perceived Environment. Uncertainty, Adwin–Science Quarterly Sept. 1972.

(**) لمزيد من المعرفة يرجع إلى :

Peter K. Manning "Organizational Work : Structuration of Environments". British Journal of Sociology 33 (1982).

المشروعات وتُلقى الدراسات المتخصصة الأضواء على هذه العوامل . . فمثلاً التفكير فى اقامة الشركات المتعددة الجنسية يختلف عن إقامة الشركات القابضة ، والشركات المساهمة ، وهذه الأشكال تختلف مثلاً عن أشكال الجمعيات التعاونية التى نشأت أساساً من بين الطبقات المحدودة الدخل والتى تجمع مدخراتها من أفراد يعتمدون على أنفسهم من أجل اقامة مشروعات تلبى احتياجاتهم ، وتنفع البيئة التى حولهم ، وتتطور فى هيكلها على قدر نموها .

والجدير بالذكر أن كل شكل من إشكال المشروعات التى تنشأ إما على الصعيد الدولى أو الإقليمى أو القومى أو المحلى . . الخ . . كل نوع من هذه الأنواع له العديد من العلاقات مع العديد من الجهات والمنظمات وفقاً لطبيعة النشاط الذى يقوم به ، الذى قد يمتد فى بعض الأحوال كما ذكرنا سابقاً إلى العديد من الحكومات ، والمنظمات الدولية . . هذا بالإضافة إلى أن حجم المشروعات * ووزنها الدولى أو الاقليمى أو القومى أو المحلى يلعب دوراً كبيراً فى عملية التأثير على الموردين وحسن اختيار القوى العاملة ، إذ من المعروف أن الكفاءات الممتازة ترغب دائماً فى أن تربط مستقبلها مع المنظمات الواعدة ذات البيئة التى تتناسب مع طموحاتها ** وآمالها ، خاصة فيما يتعلق بالشركات العملاقة التى عليها أن تتابع التطورات التكنولوجية وأثر هذه التطورات على نشاطها .

(*) نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الشركات الكبرى تلجأ إلى الاستعانة بطبقة من الخبراء يطلقون عليهم خبراء الدراسات المستقبلية ، ومن بين المهام التى يقومون بها استكشاف الاتجاهات التى قد تحدث فى المستقبل القريب أو البعيد وغالباً ما تتراوح هذه النظرة المستقبلية ما بين خمسة أعوام وخمسة وعشرين عاماً .

(**) يرى بعض علماء الإدارة أنه يمكن ترتيب البيئة على هيئة سلسلة متصلة الحلقات تبدأ من البيئة الساكنة وتتدرج إلى الأنشطة المتحركة أو المضطربة . . يرجع فى ذلك إلى :

F.E. Emery & E.L. Trist, "Causal Texture of Organizational Environments. Human Relations 18 (Feb. 1965).

وقد يكون من المناسب أن نذكر فى هذا المقام أن هناك من العلماء من قام ببحوث ودراسات تفصيلية تتعلق بتصنيف البيئات التى تعمل فيها المنظمات ، ومن بين هؤلاء « راى جيركوفيتش * Ray Jurkovich » الذى أوضح أن هناك أبعاداً لتحليل البيئة ، منها أن البيئة إما معقدة أو غير معقدة ، والبيئة إما أن تكون مستقرة أو غير مستقرة ، والبيئة إما أن تكون روتينية أو غير روتينية ، والبيئة إما أن تكون منظمة أو غير منظمة ، ووضع هذا العالم مواصفات للتعريف بمفهوم هذه التصنيفات التى أوردها ، وفى ضوء هذه التقسيمات والتصنيفات والمواصفات أجرت العديد من المنظمات البحوث التجريبية الهادفة لتحسين قياس بيئة منظماتها ، ودراسة العلاقة بين مئات المهام التنظيمية والهياكل التنظيمية ** .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن المنظمات تشبه الكائنات الحية فيما يتعلق ببيئاتها ، أو اضطراد نموها ، فالمنظمات لن تستطيع أن تبقى فى سوق العمل إلا إذا استطاعت أن تتكيف مع البيئة التى تعمل فيها ، وهذه البيئة هى التى تفرض على الراغبين فى إنشاء المنظمات أن يتخيروا الشكل التنظيمى الذى يتناسب مع البيئة *** .

(*) Ray Jurkovich, "A Core Typology of Organizational Environments" Administrative Science Quarterly 19 (1974).

(**) ونرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Howard E. Aldrich, "Organizations & Environments" (Englewood Cliffs, W.J., Prentice-Hall, 1979).
- Gregory G. Doss & Doneld W. Board, "Dimensions of Organizational Task Environments" Administrative Science Quarterly 29 (1984).

(***) نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

1. J. Pfeffer & G. Salanick, "The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective". (New York : Harper & Row, 1978).
2. Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch, "Organization & Environment", Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1966.
3. Rosalie L. Tung. "Dimentions of Organizational Environments : An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure (Academy of Management Journal, 22, No. 4 (1979).

كما قام بعض العلماء ومنهم لورانس Lawrence ، ولورش Lorsch بالعديد من الدراسات التى تتعلق بمعرفة الاختلافات النوعية فى البيئات التنظيمية ، ولاحظوا الأحوال البيئية وهى تتغير بمعدلات مختلفة على مر الزمن ، حيث تعمد المنظمات إلى مراجعة شئونها خلال فترات زمنية سابقة ، وفى ضوء نظام التغذية المرتدة Feed back الخاصة بالقرارات التى اتخذها أعضاء المنظمات داخلياً ، وتخرج منها بمفاهيم تُلقى الأضواء بدرجات متفاوتة على الشك حول الظروف التى حدثت فيها .

ومن رأى العالمين « لورانس ولورش » أنه يمكن تقسيم البيئات الكلية إلى ثلاثة مكونات بيئية تتكون من قطاعات ، السوق ، والقطاع الفنى - الاقتصادى ، والقطاع العلمى . ويمكن أن يسيطر أى قطاع من هذه القطاعات على بيئة المنظمة الكلية ، وذلك فى ضوء المجال الانتاجى* الذى تعمل فيه المنظمة ، ويجمع العلماء على أن بيئة المنظمة تعتبر متغيراً على جانب كبير من الأهمية لفهم أى منظمة من المنظمات ، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات تستطيع أن تحقق لنفسها العديد من المصالح فى بعض الحالات التى تطرأ على ظروف البيئة ، كما هو الحال مثلاً عند ارتفاع معدلات البطالة ، وما قد تلجأ إليه بعض** الشركات من تغيير فى عقود العمل فيما يتعلق بالأجور والمزايا التى كانت تمنحها للعاملين فى الظروف السابقة ، وهذا يعطى مثلاً واضحاً على أن البيئة الخارجية للمنظمات تترك بصماتها وتأثيرها على الشئون الداخلية لهذه المنظمات ، بما فى ذلك بنائها الداخلى .

(*) فمثلاً يرى العلماء أن خط الانتاج المتنوِّع يزيد من عدد الموزعين المناسبين ومن قطاعات السوق ، ويضاعف من عدد البيئات التى يجب على المنظمة أن تتصل بها لمتابعة جودة إنتاجها .

(**) يورد علماء الإدارة Paolillo, Morgan, Jackson فى مرجعهم بعنوان :

"Organization Theory : A Macro Perspective For Management" Prentice-Hall, Inc. 1986.

يروى هؤلاء العلماء أن شركة جنرال موتورز ، وشركة فورد حققتا فى بداية الثمانينات ثلاثة بلايين دولار عندما جمدتا عقود الأجور فى عام ١٩٨٢ نتيجة للظروف البيئية التى كانت سائدة وقتئذ .

وفيما يلى نورد رأى العلماء « فرنش ، كاست ، روسينزويج » * :

« المنظمات عبارة عن نظـم مفتوحة فى علاقتها مع البيئة التى تـعمل فيها . والنظام هو عبارة عن وحدة كلية منظمة ، تتكون من جزأين أو أكثر . . أو نظم فرعية ، يعتمد بعضـها على بعـض ، وتخطط هيكـلها بأسلـوب يحدد دور كل جزء مـن هذه الأجزاء والمنظمات ، كنـظم مفتوحة ، تستلم المـدخلات ، وتقوم بتحويلها بـطرق خاصة ، ثم تقوم باعادة هذه المخرجـات إلى بيئاتها . وتقوم منظمات الأعمـال باستلام المدخلات من مواد ، ونقود ، ومصادر بشرية ، ثم تقوم بأداء الوظائـف التى ترتبط بعملية التحويل ، وتهتم بإضافة بعض المقاييس التى تزيد من نفعها ، ثم تعيد المنتج أو الخدمة إلى أماكن السوق .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Organizations are open systems in interaction with their environment. A system is an organized unitary whole composed of two or more interdependent parts, components, or subsystems and delineated by identifiable boundaries. Organizations, as open systems, receive inputs, transform these inputs in certain ways, and return outputs to their environments. The business organization receives inputs of materials, money, and human resources, performs transformational functions on them that add some measure of utility, and returns the product or service to the market place.

(*) Wendell L. French, Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig : "Understanding Human Behavior in Organizations", School of Business Administration, University of Washington.
Harper & Row, Publishers, New York,
Cambridge, Philadelphia, San Francisco, London, Mexico City, Sao Paulo, Singapore, Sydney.

علماء الإدارة وتصنيف البيئة :*

هناك من العلماء من يُصنِّف البيئة التى تعمل فيها المنظمات إلى أربع بيئات ، البيئة الهادئة . . أو بيئة بـدائية أو عشوائية Placid, Randomized وتعتبر هذه البيئة أكثر البيئات بساطة ، ويمكن أن تقوم المنظمات فيها كوحدات فردية صغيرة ، وتعتبر البيئة بسيطة إذا كانت تتطلب قدراً ضئيلاً من المعرفة المتقدمة أو المعرفة الفنية لنجاحها وتحقيق أهدافها .

والبيئة الهادئة العنقودية Placid, Custered ، وهذه البيئة تتميز بأنها ليست سريعة التغير ، وفى مثل هذه البيئة تحافظ المنظمة على وجودها عن طريق التنبؤ الذى يستند إلى الواقع والحقائق والأساليب العلمية فى التحليل واتخاذ القرار .

والنوع الثالث من البيئات هو الذى يتواجد فى بيئته المضطربة Disturbed, Reactive وهى البيئة التى توجد فيها منظمة رئيسية وعدد من المنظمات الصغيرة ، بالإضافة إلى عدد من المنظمات ذات النشاط المماثل ، الأمر الذى يفرض عليها أن تضع استراتيجية ادارية تأخذ فى اعتبارها نشاط هذه المنظمات .

والنوع الرابع من البيئات حيث توجد المنظمات فى مناخ شديد التعقيد لتوقع فيه العديد من الأزمات Tarbulent Field ، وتشتد فيه المنافسة ، ويسود فيه نوع من المناورات من المنظمات التى تتعاون وتترابط مع بعضها من أجل بقائها فى السوق وفى مواجهة خطر يُحدق بها من منظمات كبيرة تسيطر على السوق ، وفى مثل هذه الأحوال تحتاج مثل هذه المنشآت إلى ذوى الجباه العالية القادرون على التحليلات التى تستند إلى كثير من الخبرة والمعارف .

(*) – Emery & Trist, "Causal Texture of Organizational Environments", Human Relations (Feb. 1965).

– K. Boulding, "General Systems – The Skeleton of Science", Management Science 2 (April, 1965).

– W.A. Buckley, "Sociology & Modern Systems Theory", (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall, 1967).

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من الدراسات التى تتعلق بنظريات* النظم ، توضح أن الاعتراف بتفاعل العوامل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة ، يلعب دوراً على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق الأهداف واضطراد النمو ، خاصة إذا اعترفنا بأن المنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تعمل فى بيئة تشكل نظاماً أكبر . . ومن هنا فإن البيئات الخارجية للمنظمات يكون لها تأثيرها على الأداء الداخلى بالمنظمات ، خاصة وأنه قد تبين من دراسات العلماء أن هناك بيئات بحكم طبيعتها قد تكون ضارة بالمنظمة وهى تلك البيئات التى تتصف بشح الموارد ، وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة أو رفضهم لها ، وتكون فيها المنافسة بين أعضاء النشاط الصناعى أو التجارى عنيفة .

وبيئات أخرى غير ضارة وهى تلك التى تكون فيها الموارد متوفرة ويسهل الحصول عليها من الموردين وتكون المنافسة فيها هادئة .

وتسود المنظمات الصناعية بصفة خاصة ما يطلق عليه البيئة التقنية **Technological** وهى تعنى مستوى** التقدم العلمى والتقنى فى المجتمع ، وتتضمن القاعدة المادية المصانع والمعدات والتسهيلات ، وقاعدة المعرفة بالتقنية ، وقدرة المجتمع التقنية والعلمية على تطوير المعرفة الجديدة وتطبيقها ، أى الوفاء بالمتطلبات التقنية الجديدة فى صناعة معينة ، والصناعات المرتبطة بها فى انتاج السلع أو الخدمات ، وتحسين وتطوير المنتجات الجديدة عن طريق استخدام التقنية المتطورة فى الصناعة ، وفى هذا المجال ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار المشكلات التى تواجه عمالقة الصناعة عندما يدخلون مجال التقنية العالية ، والذى تتغير فيه القواعد والأحوال بين لحظة وأخرى .

(*) – Peter K. Manning, "Organizational Work : Structuration of Environments" British Journal of Sociology 33 (1982).
– J.C. Miller, "Toward a General Theory for the Behavioral Sciences", American Psychologist 10 (Sept. 1955).
– Katz & Kahn, "The Social Psychology of Organizations", (N.Y. John Wiley, 1966).

(**) Kast and Rasenzweig, Organization and Management : A System Approach, McGraw–Hill Inc. N.Y. 1979.

التصرفات المتشابكة : Interlooking Behaviors*

هناك مبدأ أساسى فى التنظيم ، هو أن الوحدات الاجتماعية تجد مع مضى الزمن أنه من المفيد أن تربط تصرفاتها مع بعضها البعض فى نوع من العلاقات يطلق عليه « التصرفات المتشابكة » بهدف استقرار أنماط التصرف والتفاعل ، وبمجرد أن تشتد تلك الأنماط ستقل الريبة وينخفض الغموض ، أى تتضح المعلومات عن المكونات البيئية والمقدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية .

وعلينا أن نعرف أن علماء الإدارة تمكنوا من إدراك الاختلافات النوعية فى البيئات التنظيمية .

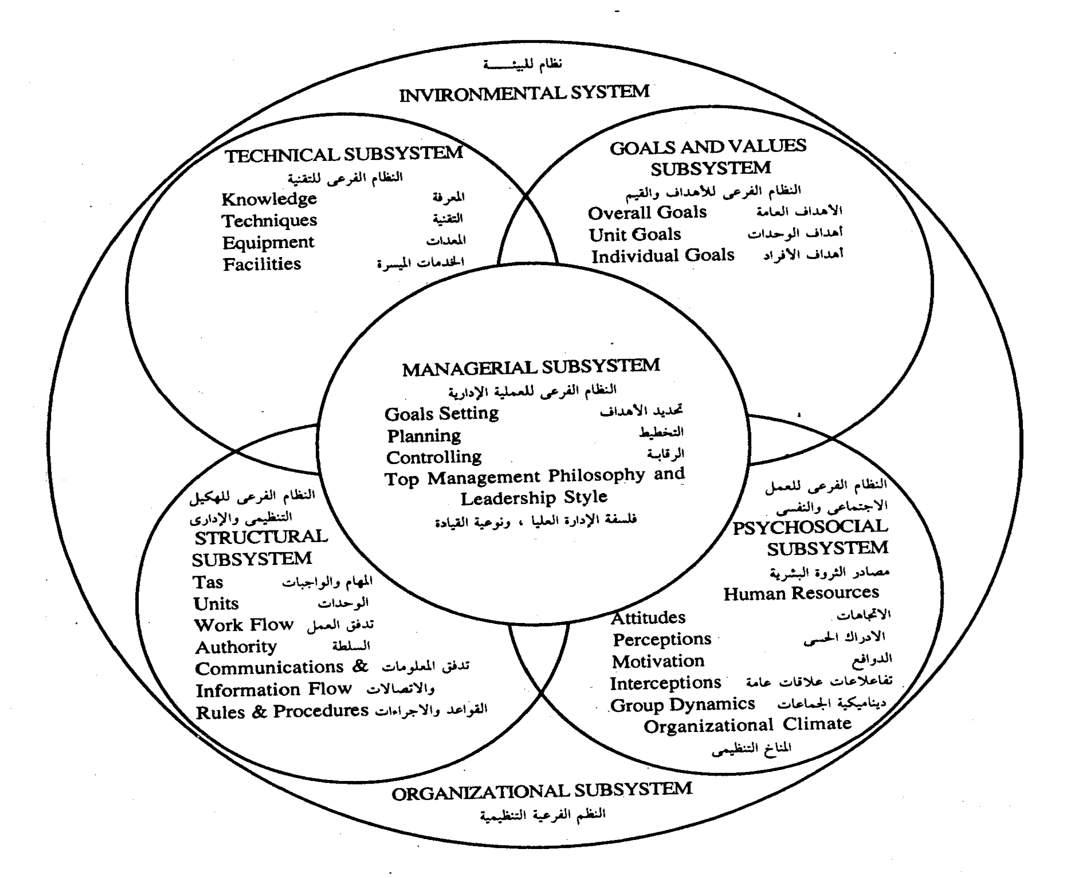
كما نرجو أن نوجه الأنظار إلى الدراسات التى قام بها عالم الإدارة خاندوالا ** ، حيث أوضحت أنه يمكن النظر إلى استراتيجية المنظمة باعتبارها استجابة للبيئة ، ويرى أن المنظمات التى تتبنى استراتيجية شاملة ذات استراتيجيات فرعية متعددة الوجوه تدل على بيئة نشطة ، ومعقدة ، وغامضة .

ونرجو أن يكون واضحاً أمام الدارسين لعلوم الإدارة أن آراء العلماء تنطبق على كل المنظمات التى تخدم النشاط الإنسانى الذى يستهدف الارتقاء بالحياة إلى المستوى الجدير بالإنسان ، ومن هذا المنطق نرجو أخذ ذلك فى الحسبان عند عرضنا للمنظمات التعاونية والمنظمات الدولية وغيرها من المنظمات .

وفيما يلى نعرض بعض الأشكال التوضيحية التى تتعلق بنظام البيئة والبيئة الخارجية والتنظيم التقنى .

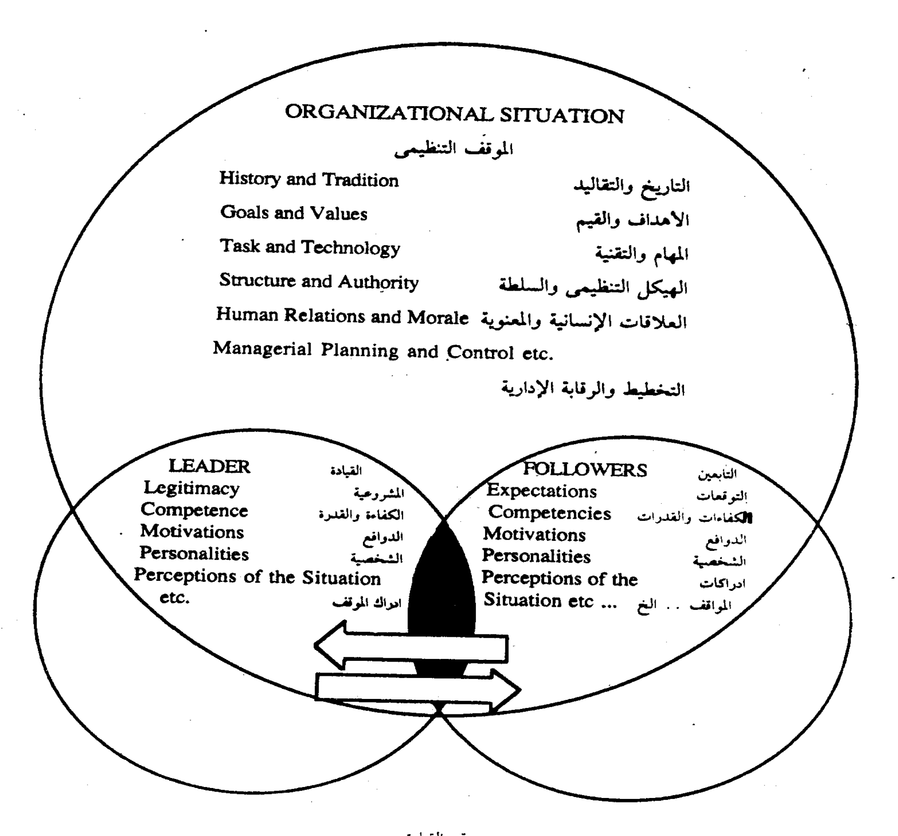
(*) Jeffrey Pfeffer and Hüseyin Lebiebici, "Executive Recrutment and The Development of Interfirm Organizations". Administrative Science Quarterly 18 Dec. 1973.

(**) P.N. Khandwalla, "The Techno–economic Ecology of Corporate Strategy". Journal of Management Studies, Feb. 1976.


نظام للبيئـــة
INVIRONMENTAL SYSTEM
TECHNICAL SUBSYSTEM
النظام الفرعى للتقنية
Knowledge المعرفة
Techniques التقنية
Equipment المعدات
Facilities الخدمات الميسرة
GOALS AND VALUES SUBSYSTEM
النظام الفرعى للأهداف والقيم
Overall Goals الأهداف العامة
Unit Goals أهداف الوحدات
Individual Goals أهداف الأفراد
MANAGERIAL SUBSYSTEM
النظام الفرعى للعملية الإدارية
Goals Setting تحديد الأهداف
Planning التخطيط
Controlling الرقابة
Top Management Philosophy and Leadership Style
فلسفة الإدارة العليا ، ونوعية القيادة
النظام الفرعى للهيكل التنظيمى والإدارى
STRUCTURAL SUBSYSTEM
Tas المهام والواجبات
Units الوحدات
Work Flow تدفق العمل
Authority السلطة
Communications & تدفق المعلومات
Information Flow والاتصالات
Rules & Procedures القواعد والاجراءات
النظام الفرعى للعمل الاجتماعى والنفسى
PSYCHOSOCIAL SUBSYSTEM
مصادر الثروة البشرية
Human Resources
Attitudes الاتجاهات
Perceptions الادراك الحسى
Motivation الدوافع
Interceptions تفاعلات علاقات عامة
Group Dynamics ديناميكية الجماعات
Organizational Climate
المناخ التنظيمى
ORGANIZATIONAL SUBSYSTEM
النظم الفرعية التنظيمية

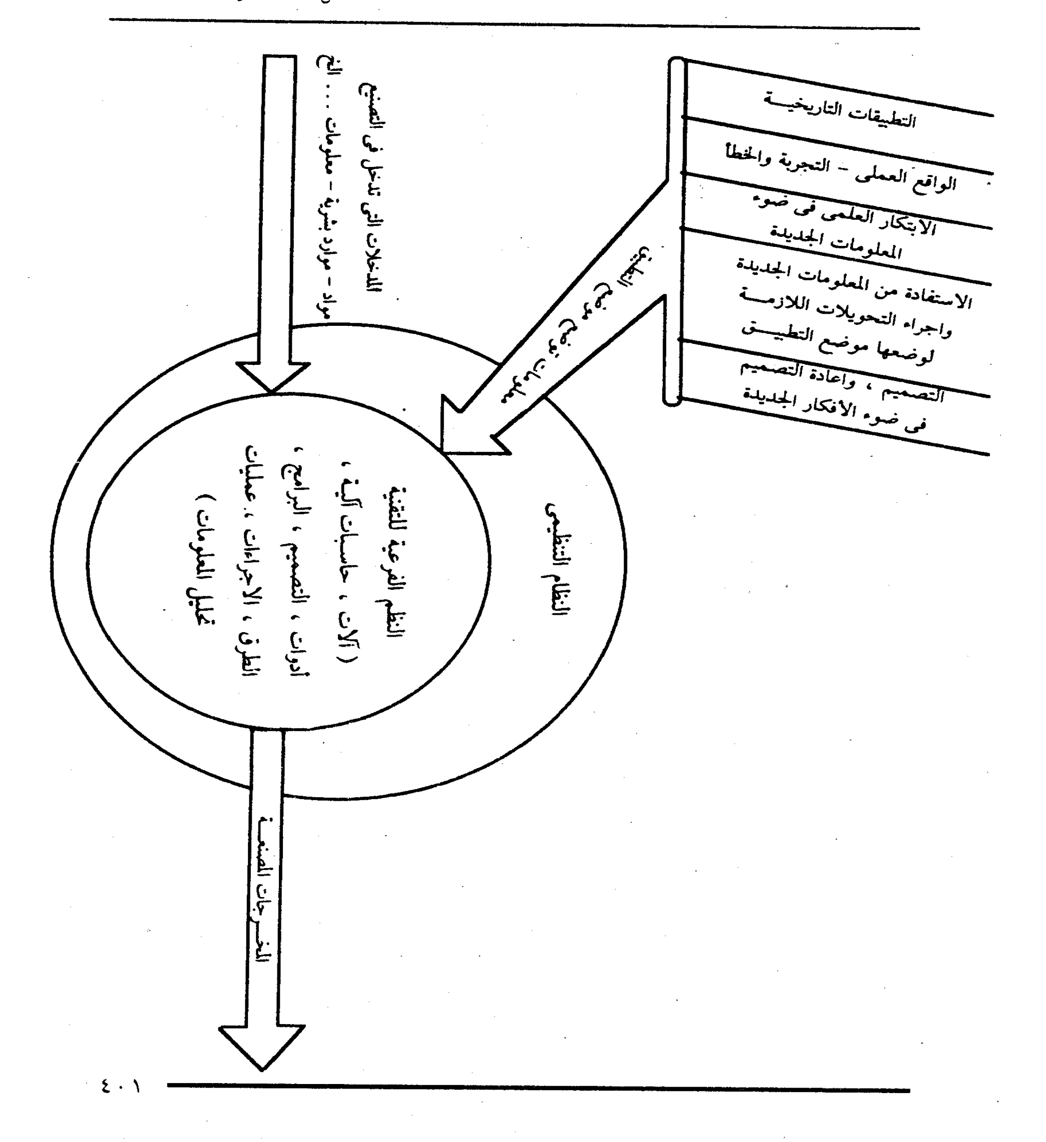
البيئة الخارجية

EXTERNAL ENVIRONMENT



موقع القيادة

THE LOCUS OF LEADERSHIP


التطبيقات التاريخيـة
الواقع العملى - التجربة والخطأ
الابتكار العلمى فى ضوء
المعلومات الجديدة
الاستفادة من المعلومات الجديدة
واجراء التحويلات اللازمـة
لوضعها موضع التطبيـق
التصميم ، واعادة التصميم
فى ضوء الأفكار الجديدة
المدخلات التي تدخل في الصنع
مواد - موارد بشرية - معلومات ... الخ
النظام التنظيمي
النظم الفرعية التقنية
(آلات ، حاسبات آلية ،
أدوات ، التصميم ، البرامج ،
الطرق ، الإجراءات ، عمليات
تحليل المعلومات)
المخرجات الفنية

المنظمات التعاونية والبيئة :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن المقام هنا لا يتسع للإفاضة فى موضوع المنظمات التعاونية والبيئة لأنه على جانب كبير من الأهمية وخصصت له الحركات التعاونية فى جميع أنحاء العالم العديد من المؤتمرات وأصدرت العديد من النشرات والأفلام التى تقوم بالتوعية البيئية وتعرضها فى أسواق العالم بأسعار رمزية وكثيراً ما ترسلها للمنظمات التعاونية وغيرها مجاناً .

والجدير بالملاحظة أن المنظمات التعاونية كغيرها من المنظمات الأخرى فى جميع القطاعات ، فهى منظمات مفتوحة ، تتفاعل مع البيئة ، تؤثر فيها وتتأثر بها ، غير أنها نظراً لارتباطها بأغلبية المواطنين فى معظم المجتمعات وعلى وجه الخصوص النامية . . فإنها فرضت نفسها على المنظمات الدولية سواء فى ذلك منظمة الأغذية والزراعة أو منظمة العمل الدولى أو الحلف التعاونى الدولى أو المجلس الاجتماعى والاقتصادى المنبثق عن الأمم المتحدة أو الأمين العام للأمم المتحدة الذى يعرض كل سنتين تقريراً على الجمعية العامة للأمم المتحدة يوضح تجارب الأمم فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية . . الخ ، بالإضافة إلى ما تقوم به المنظمات التعاونية على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى فى خدمة السلام .

غير أننى فى ظل تطورات البيئة العالمية والاقليمية والقومية أعرض بعض التساؤلات التى وردت فى العديد من المؤتمرات التى حضرتها وكنت طرفاً فيها ، والتى تناولت أهمية الارتفاع باقتصاديات المنظمات التعاونية لإمكانية تحقيق التنمية الاجتماعية ، وبالتالى القيام بدور على جانب كبير من الأهمية فى الشؤن البيئية ، حيث أن التنمية البيئية معقدة ومتعددة الأطراف ومتشابكة ومتفاعلة مع العديد من الأجهزة والهيئات ، الأمر الذى ينبغى معه مراعاة العديد من الجوانب ، وفى ضوء هذه الحقائق . . تطرح جانباً من الأفكار والآراء والتساؤلات .

هل يستطيع التعاون الاستمرار فى التحكم بمصيره مستقلاً ؟ وهل يملك الذاتية والوسائل والتنظيم اللازم ليضمن استقلاله ويحافظ عليه ؟ وهل يستطيع نظام الانتاج والتوزيع التعاونى أن يحقق وحده إصلاح أو تعديل أوضاع العالم الحالية إلى حد ملموس ؟ . .

فمن الحقائق المعروفة أن الجو الوطنى والدولى المحيط بكل جمعية تعاونية يتميز بما فيه من تعقيد وتنظيمات هائلة الحجم فالشئون المالية والتمويلية الدولية شديدة التعقيد ، والمشروعات المتعددة الجنسيات هائلة الحجم ، فإذا قنعت التعاونيات بالتحصن وراء الأسوار واشتغلت بالاقتصاديات الصغرى فى شكل مشروعات صغيرة الحجم تعرضت لخطر الاختناق حتى تختفى من الوجود ، لكنها إذا سارت فى نفس الاتجاه السائد أى الحجم الكبير والتركيب التنظيمى فهل ستظل جمعيات تعاونية ؟

وليست الديموقراطية مسألة معزولة لأن من مميزات التعاون الأساسية أنها حركة إصلاح مستمرة قائمة على ركيزة من القيم التثقيفية . . فكيف يصان ذلك فى منظمة تخاطر بأن يكبر حجمها إلى درجة تتجاوز أعضاؤها الأصليين ؟ . . والواقع أن هذه المرحلة تكتنفها مصاعب عديدة ويجب على التعاونيات فى هذه الحالة أن تأخذ فى حسابها الاقتصاديين والسياسيين أى الدولة والقطاع الخاص والمشروعات متعددة الجنسية .

وتزيد الدولة فى كثير من الأقطار مساعداتها للتعاونيات وتسند إليها مسئوليات ثقيلة ، وفى أقطار أخرى تفرض الدولة قيوداً شديدة تُضَيِّق من حدود مجال نشاط التعاونيات ، وفى بعض البلاد فقدت التعاونيات ذاتيتها واستقلالها وتحولت إلى مجرد « توابع للادارات الحكومية » وفى كافة هذه الحالات فالعلاقات مع الدولة غامضة وغير محددة الملامح . . وفى مثل هذه الأحوال فإن أثر التعاونيات على البيئة يكون محدوداً .

أما العلاقة بالقطاع الخاص فهى أكثر وضوحاً ، فليس للمشروعات الخاصة لا سيما فى البلاد الصناعية سوى هدف واحد هو حرمان التعاونيات من مكانتها الاجتماعية والاقتصادية لتتحول إلى مشروعات خاصة ومن ثم تخضع لقوانين المنافسة التى تحكم

السوق عامة . . وهذا ما ينبغى على التعاونيات الآن أن تتفهمه وتعمل على تحديده . . وما هو أثر ذلك على البيئة ؟

ويُظهر لنا هذا الاستعراض الوجيز المشكلات الخطيرة التى تواجه الحركة التعاونية والدور الذى يمكن أن تؤثر فيه « البيئة . . أو أثر البيئة عليها اليوم » . . ويبرز عدة تساؤلات أود أن أتناولها سريعاً من خلال :

(١) هل تؤدى التعاونيات فى كافة الأرجاء نفس الوظائف ، وإذا لم تكن تفعل ذلك فكيف يمكن تفسير الاختلافات ؟

(٢) ماذا عن الأهداف الأصلية للتعاونيات ؟ هل تتمسك بها التعاونيات أم تضطرها التحولات الاقتصادية والاجتماعية التى تمر بها إلى تشكيل نفسها بطريقة مختلفة جذرياً ؟ وبأى صورة ؟ . . إن التعاونيات أساساً نشأت ومن بين أهدافها تحسين شئون المنطقة التى تعمل فيها . . وهذا يعنى خدمة شئون البيئة .

(٣) ماذا عن طبيعة التعاونيات اليوم ؟ هل تشكل نخبة اجتماعية ، أم قطاعاً حكومياً ، أم قوة موازنة أم مجموعة من المنظمات الهامشية ؟

(٤) هل تؤدى العلاقات مع القطاع الخاص بالتعاونيات الى المنافسة للربح ؟ وهل هناك خطر التصادم والتوتر بين المبادئ الفلسفية والممارسات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ؟

(٥) ونتيجة لذلك هل أخذت التعاونيات فى التحول الى أدوات اقتصادية بحتة ، أم ما زالت تحتفظ بمحتواها الاجتماعى وقادرة على أن تجعله يتكامل مع ممارستها الاقتصادية المتنوعة ؟ ورسالتها الاجتماعية الأصيلة ؟.

من الواضح أن هناك حاجة عاجلة لإجابات شاملة ومنهجية على هذه التساؤلات ، لكن يجب فى رأيى أن نأخذ الإجابات وفى الاعتبار المميزات الخاصة المعينة لكل حركة تعاونية وهى مع ذلك لا تمنعنا من البحث عن إجابات عامة ولا من وضع الإجابات

النظرية للمشكلات عامة . هذا مع العلم أن اتفاقية الجات ، وآليات السوق تفرض نفسها . . !

ولعل هذا يدفعنا إلى أن نفكر معاً عن إجابة جماعية للمشكلات مع احتفاظنا بذاتيتنا الفردية ، ولن يكون هذا الجهد المبذول فى التفكير والبحث وقتاً ضائعاً لأن كل فعل يحتاج إلى نور يهتدى به والتفكير هو المنار الهادى .

وعلى سبيل المثال إذا كانت ضخامة الحجم والتعقيد المتزايد فى التنظيم لا يخلوان من الخطر بالنسبة للتنظيمات التعاونية ويهددان القيم الديمقراطية فيها ، فمن الممكن ولاشك إيجاد حل كفيل بالتوفيق بين متطلبات تنمية هذه المنظمات التعاونية وبين القيم التى تسير على هداها ، وتفخر التعاونيات أول ما تفخر بأن أعضاءها يشتركون فى صنع القرار وممارسة مسئولية الاختيار عن طريق عدم مركزية صنع القرار وعدم انحصاره وتقاوم هذه المسئولية الخضوع للأجهزة التنظيمية العادية بأن تصبح وسيلة للتعبير عن المطالب القائمة على دراسة المعلومات المحلية والحاجات ، فمهما كان تعقيد البنيان التعاونى فإن « الإدارة الذاتية » فى صنع القرار كفيلة بأن تصعد المعلومات والسلطة معاً من القاعدة إلى القمة (البنوك المحلية ، الاتحادات ، المستوى الثالث) بدلاً من أن تنساب من القمة إلى القاعدة ، وهكذا تصبح المرونة الناشئة عن ذلك عامل فاعلية ومرونة فى البناء التعاونى مع الاحتفاظ بالقيم الديمقراطية سليمة لا تمس . . وفى هذا الأسلوب توسيع لقاعدة الديمقراطية . . وتوسيع لقاعدة الملكية .

وإذا كان صحيحاً أن العلاقات بين التعاونيات والدولة غير محددة تحديداً سليماً واضحاً بما يسمح للدولة بأن تستوعب تدريجياً الوظائف التى وقع عبئها على التعاونيات فيجب بذل الجهد لتحديد طبيعة ووظيفة وتاريخ المنظمات التعاونية من أجل إعادة تأكيد القيم التى تساعد على تماسك هذه المنظمات وتعريف الجماهير بها .

وإنى ممن يعتقدون اعتقاداً جازماً فى استقلال الحركة التعاونية إزاء الدولة ، وقد تقوم الدولة بتمويل مشروعات التنمية التعاونية وبذلك ترفع من مستويات المعيشة عموماً

وتستطيع قبول هذا التصرف ما دامت هذه الطريقة تساعد وتشجع الممارسة الديمقراطية ، وتتيح للأفراد ممارسة حرياتهم ومسئولياتهم ، ولكن من الصحيح أيضاً أن الحركة التعاونية لابد لها - إن أرادت صيانة حريتها - من تقوية الوعى بشخصيتها وذاتيتها سواء فى داخل الحركة ذاتها أو لدى الجمهور العام ، ولذا يجب عليها تحديد دورها ووظائفها بدقة .

وإذا اقترن مناخ القلق وعدم الاستقرار مع الأحداث والضغوط الكثيرة قومية ودولية ، فقد يؤدى إلى تأثير ضار على منظمات التنمية الاجتماعية والاقتصادية مثل المنظمات التعاونية لكن منظماتنا ليست من الرخاوة بحيث تصبح لا حول لها وعاجزة عن المقاومة أو إبداء المبادرة ، فالتعاونيات وإن لم تكن قوة سياسية موازنة مثل الضغوط المعروفة لأصحاب رؤوس الأعمال والأموال ، إلا أنها تستطيع أن تعمل كتيار اجتماعى وثقافى إذا استطاعت تجنب كل أشكال المواجهة وانتهاج ديمقراطية سليمة حقيقية قائمة على حق التعبير والمشاركة ، وينبنى على الحق الأصلى المقرر بموجب المبدأ الديمقراطى الأساسى القائم على اتفاق رأى الأغلبية إعطاء أولوية للمناقشة فى سبيل الوصول للسلطة ، مع وضع فرص الانسجام بين مجموعة الأعضاء فوق المنافسة الشخصية .

ويستطيع التعاون بالعمل الدائب الواعى فى سبيل نشر الديمقراطية إحداث الاتزان فى مقابل التوتر وعدم التأكد بشأن المستقبل الذى تشكله قوى خارجية متصارعة وتعمل التعاونيات فى سبيل ذلك وتحققه بالمشاركة الفعالة فى بناء هذا المستقبل فى ضوء القول المعروف « أن نصف الوعى هو نصف تصميم a semi-awareness is always semi-deliberate » .

وأخيراً لا ينكر أحد حدوث تغيرات اجتماعية عميقة فى كافة المجتمعات الحديثة حتى إذا أصبحت العلاقات الفردية والجماعية المتبادلة القضية الأولى الشاغلة لعلماء الاجتماع ، لكن علينا ألا نغرق فى القدرية ولا أن نتمنى عودة الماضى ، وإذا كانت العودة لحالة استقرار المؤسسات الاجتماعية التى سادت العالم حتى الحرب العالمية الأولى

فلا شيئ يمنعنا من البحث عما يعادل هذا الاستقرار ، وتستطيع كل جمعية ادخار وائتمان مثلاً عـلى مستواها المحـلى إنشاء جزيرة اسـتقرار صغيـرة من خلال إدارتها للـمدخرات واختيار الإقراض من أجل الوفاء بالحاجات الأساسية والمشاركة النشطة ومشاركة الأعضاء أيضاً فى إقامـة الحياة الديمقراطية والـشخصية الجماعيـة ، كما تستطيع أيـضاً من خلال التكامل فى طريقة مشتركة للحياة . وأن تـوفق بين الديمقراطية وبين الكفاءة والفاعلية ، وخدمة المجتمع ، والقيام بدور ايجابى فى خدمة البـيئة ، وانشاء مجتمعات يتصرف فيها الرجال والنساء كـبالغين مسئولين جديرين بالـتفكير والنقد وقادرين علـى تحديد أهدافهم والمعاونة على ادراكها ، وفـى استطاعتهم اقامة الديمقراطية والتـضامن بدلاً من الأنانية ، وأرى أن ديمقراطيـة الحركة التعاونيـة ينبغى أن تتلخـص فى جماعية الالتـزامات وتبادل الخدمات ، أى « نظام واع من الحقوق والواجبات » .

المنظمات الدولية وبيئة عالمية للتنمية الاجتماعية :

لعل مـن بين أبرز المظـاهر التى لاحـظتها فى الـعديد من المـؤتمرات الدوليـة التى حضرتها* فى الآونة الأخيـرة ، ذلك الجهد الصادق الذى يـبذله علماء العـالم من أجل

(*) أرجو المهتمين بشئون التعاون والبيئة الرجوع إلى الأوراق الآتية :

1. The Significance of The Activities of Cooperative Business Enterprises For The Expansion of Productive Employment, The Alleviation and Reduction of Poverty, and The Enhancement of Social Integration. Committee For The Promotion and Advancement of Cooperatives (COPAC) Open Forum "Cooperatives and The World Summit For Social Development", New York, United nations Headquarters, 25 March 1994.
2. – A Rural Social Agenda : The FAO Perspective, Submitted to : Preparatory Committee for the World Summit for Social Development, First Substantive Session. New York, 31 January – 11 February 1994.
   – Revitalising Cooperatives in Developing and Transitional Economies The Role of Members' Capital. COPAC Open Forum Meeting in Rome : 2 – 3 March 1993.

مزيد من الاهتمام بالتنمية الاجتماعية ، وتحقيق السلام العالمى ، وقد يكون الجهد الذى يبذله العلماء فى هذا المضمار مرجعه الرغبة فى أن يكون جهدهم عوضاً للأمم المتحدة عن الاخفاق الذى صادفها فى المشكلات الدولية السياسية على امتداد الكرة الأرضية .

وقد شاءت ارادة الله العلى القدير أن يكون لى شرف تمثيل المنطقة العربية فى عديد من المؤتمرات الدولية ، حيث وجدت أننى العربى الوحيد الذى يوجد بين علماء وممثلى العالم . . . وكان آخرها :

مؤتمر : التعاونيات واجتماع القمة للتنمية الاجتماعية

Cooperatives and the World Summit for Social Development

وقد انعقد هذا الاجتماع فى ٢٥ مارس عام ١٩٩٤ بالمركز الرئيسى للأمم المتحدة فى قاعة همرشولد .

United Nations Headquarters, New York, Auditorium of Dag Hammorshiold Library.

وكان هذا الاجتماع اجتماعاً تحضيرياً لمؤتمر القمة العالمى الذى سينعقد بإذن الله فى ١١ ، ١٢ مارس سنة ١٩٩٥ فى كوبنهاجن بالدنمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم للنظر فى أثر المتغيرات العالمية على النظام الاجتماعى والاقتصادى الجديد .

وكان هناك اجماع فى مؤتمر القمة الدولى للنظم الاجتماعية . . على أن البيئة الطبيعية لأى دولة تعتبر ذات أهمية حيوية لتنمية النشاط الاقتصادى لساكنيها .

The natural environment of a country is of vital importance for development of economic activities of its inhabitants.

وفى نطاق الاجتماعات التى تعقد من أجل التحضير لهذا المؤتمر الهام فقد استقر الأمر على مناقشة ثلاث موضوعات رئيسية لكى تكون توصياتها موضع الاعتبار وهذه الموضوعات هى :

* الأساليب العلمية والعملية لمحاربة الفقر .
* الأساليب العلمية والعملية لزيادة انتاجية القوى العاملة فى جميع أنحاء العالم .
* الأساليب العلمية والعملية لتحقيق مزيد من الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمع ، وعلى وجه الخصوص العناية بأقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً ، بالإضافة إلى الجماعات التى تعيش على هامش المجتمع .

ومن أجل التحضير الجيد لهذا المؤتمر دعت اللجنة الدولية للتنمية التعاونية إلى عقد مؤتمر فى المركز الرئيسى للأمم المتحدة لمناقشة هذه المواضيع الرئيسية على أوسع نطاق ، تمهيداً لصياغة تقرير يعبر عن الآراء المستمدة من خلاصة العقول العلمية والتطبيقية المتخصصة ، ووضع الآراء والأفكار تحت نظر مؤتمر القمة وكافة القيادات الرسمية والشعبية التى يكون لها دور فى وضع الاقتراحات والتوصيات موضع التنفيذ .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن من الحقائق المعروفة أن هناك الكثير من العلماء الذين يبذلون الجهود العلمية والعملية للتغلب على مشكلة الفقر بصفة عامة ومشكلة الفقر فى الريف بصفة خاصة ، ومن بين الهيئات المهتمة بهذا الموضوع الوكالة السويدية الدولية لـلتنمية وكذلك الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والاتحاد الدولى للتخطيط والرعاية . وهذه الهيئات كثيراً ما تتعاون مع بعضها من أجل اقامة مؤتمرات علمية وندوات تخصصية من أجل التعرف على مشكلات العالم النامى ومحاولات إيجاد أفضل الأساليب للتعرف على هذه المشكلات عن طريق مشاركة المتخصصين فى العالم النامى مع المتخصصين فى العالم المتقدم من أجل إيجاد بدائل لحل المشكلات عن طريق المشاركة الايجابية من كافة الأطراف المهتمة بالموضوعات المطروحة للبحث . . ولذلك كانت هذه الهيئات من بين الهيئات التى دعيت لهذا المؤتمر الكبير .

ومن بين الموضوعات التى تناولها هذا المؤتمر الكبير الأسلوب الأمثل للاحتفال بالعيد المئوى للحلف التعاونى الدولى باعتباره قمة المنظمات التعاونية فى مجتمعنا الدولى المعاصر والمستشار الأول لهيئة الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية بصفة عامة

والدول النامية بصفة خاصة أخذاً فى الاعتبار أن هذا الاحتفال سيأخذ حظه من التطبيق في عام ١٩٩٥ فى ضوء الجهود الموفقة التى تبذلها العديد من حكومات العالم والمنظمات التعاونية القومية فى هذه الدول بالإضافة إلى تدعيم هذا الاتجاه من وكالات الأمم المتحدة المهتمة بالتنمية التعاونية وعلى رأسها اللجنة الدولية للتنمية التعاونية (كوباك) .

ومما لا شك فيه أن الإعداد لأى مؤتمر من المؤتمرات يتعلق بالتنمية الاجتماعية ينبغى أن يستند إلى حقائق لأن الحقائق هى الأساس لرسم أى سياسات مستقبلية يمكن من خلالها تحقيق الأهداف ، ومما لا شك فيه أن الإعداد لمؤتمر كبير كمؤتمر القمة الذى سينعقد فى كوبنهاجن عام ١٩٩٥ ويحضره رؤساء العالم ويرتبط بالتنمية الاجتماعية ومحاربة الفقر والتعرف على أفضل الأساليب لتحقيق العلاقات الاجتماعية التى تسودها روح المواطنة السليمة والمسئولة ، يتطلب الكثير من الجهود العلمية وعلى رأسها توفير المعلومات المتكاملة والمحدثة والدقيقة عن مختلف الأنشطة التى ترتبط بهذه الموضوعات فى مختلف أوجه النشاط فى كل دولة من دول العالم ، وهذه الجوانب تعتبر من مسئولية الذين يتولون المراكز القيادية الادارية على مختلف المستويات ، فهل نحن هنا فى مصر لدينا البيانات المتكاملة المحدثة الدقيقة ؟ . . أرجو ذلك خاصة أنه تبين من خلال المؤتمر أن الأجهزة المختصة تستخدم علم مراجعة البيانات فى ضوء الأساليب الاجرائية التى يتضمنها علم مراجعة البيانات .

كما أن هناك إجماعاً عالمياً على أهمية البعد الاجتماعى والتنمية الاجتماعية فى كل ركن من أركان العالم ، وصولاً إلى تحقيق الأمن الاجتماعى الذى يعتبر من أهم دعائم السلام الاجتماعى على الصعيد المحلى ، والسلام العام على الصعيد الدولى ، وقد أوضحت ذلك المناقشات التى دارت فى اللجنة التحضيرية التى تعد أوراق العمل لمؤتمر القمة القادم الذى سيبحث موضوع « التنمية الاجتماعية » وتؤكد مصادر الأمم المتحدة أنه سيحضر هذا المؤتمر المستويات العليا المسئولة فى جميع الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة سواء أكانوا ملوكاً أو رؤساء دول أو رؤساء وزراء ، أى الذين يملكون سلطة إصدار

القرار ، ووكالات الأمم المتحدة المتخصصة ، والمنظمات الشعبية القوية والعاملة فى ميدان الخدمة الاجتماعية ، والخبرات العالية المتخصة فى هذا الشأن .

ونظراً لأهمية هذا المؤتمر فقد استغرق الاعداد له وقتاً طويلاً حيث أن الأمم المتحدة دعت إلى هذا المؤتمر تنفيذاً للقرار رقم ٤٧ لسنة ١٩٩٢ الصادر عن الأمم المتحدة فى ١٦ ديسمبر ١٩٩٢ ، وفى إطار ما قررته من مؤتمرات تعقد فى فترة عقد التسعينات وتدور كلها حول موضوع التنمية الاجتماعية كمؤتمر القمة العالمي للطفولة الذى عقد فى سبتمبر بنيويورك فى ١٩٩٠ ، ومؤتمر القمة العالمى لشئون البيئة الذى عقد فى ريو دى جانيرو فى يونيو عام ١٩٩٢ ، ومؤتمر القمة العالمى لحقوق الإنسان الذى عقد فى فيينا فى يونيو عام ١٩٩٣ ، ومؤتمر القمة العالمى للسكان والتنمية الذى عقد فى القاهرة فيما بين ٥ ، ١٣ سبتمبر ١٩٩٤ ، وكذلك المؤتمر العالمى للمرأة الذى عقد فى بكين عاصمة الصين فى سبتمبر ١٩٩٤ ، بالإضافة إلى مؤتمر الأمم المتحدة التاسع الخاص بمنع الجريمة وأسلوب معاملة المجرمين الذى سينعقد بإذن الله فى أوائل عام ١٩٩٥ .

ويرى جميع خبراء التنمية الاجتماعية ، إن هذا الموضوع على جانب كبير من الأهمية لأنه يتضمن فيما يتضمن أهداف حضارية وإنسانية ، وإن هذه الأهداف تسعى إليها جميع المجتمعات فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، لما لذلك من آثار على سلوك أفراد المجتمع وأسلوب حياتهم ، والوصول إلى الغايات التى يستهدفونها . ومن هذا المنطلق هناك إجماع على ضرورة رسم سياسات عامة تتحرك التنمية فى بيئة شعوب العالم من خلالها ، ووفقاً للظروف والأوضاع البيئية لكل دولة ، على أن تبدأ هذه السياسات بالأولويات الملحة التى تؤثر على الأمن الاجتماعى ، والمبادئ والقيم السائدة فى المجتمع ، كما تتطلب نظرة متكاملة تشمل الركائز الأساسية التى ترتبط بسلامة المجتمع وتقدمه الحضارى .

ومن الجدير بالملاحظة أن المؤتمر وضع على أولويات اهتماماته محاربة الفقر أو التقليل من شأنه ، ويرى أهمية اعطاء أولوية للتنمية الريفية ، خاصة أن الدول المتقدمة

آمنت بأنه من مصلحتها محاربة الفقر فى كل مكان ، لأنها تعانى فى هذه الأيام من السياسات الخاطئة التى اتبعتها فيما مضى ، والتى جعلت الفقراء فى العالم يشعرون بأن الدول الغنية تعاملهم معاملة السيد لعبيد الأرض ، وبأن الدول الغنية عندما أرادت أن تصحح أخطاءها ، وتقدم يد العون للتنمية الاجتماعية فى كثير من المناطق الريفية التى لم تدخلها الثورة الخضراء فى العالم ، كان هذا العون يأتى بأسلوب « اصدع بما تؤمر !! » .. أى على الدول الفقيرة أن تستجيب لتعليمات وآراء الدول المانحة للمعونة وإلا فقدتها !! .. والدول الغنية تتوهم أن الأسلوب الذى تسير عليه إنما هو لمصلحة الفلاح الفقير فى الدول الفقيرة ، وأن الدول الغنية تعمل على استثارة همم الفلاحين فى الدول الفقيرة ، وتشحذ جهودهم لتحقيق مزيد من الانتاج يعود عليهم وعلى أسرهم بالخير ، ومن هذا المنطق احتلت التنمية الريفية اهتمام كافة علماء العالم بصفة عامة ، وعلماء العالم المتقدم بصفة خاصة ، وصولاً إلى رفع مستوى الشعوب ، والحد من معاناة الكادحين فى الأرض منذ عشرات بل ومئات السنين .. خاصة أن هناك الكثير من المجتمعات الريفية ما زالت تسود فيها مفاهيم بالية من أثر الحكم الاستعمارى الذى غرس فيها أن علاقة الحاكم بالمحكوم هى علاقة السيد بعبيد الأرض !! .. يأمرهم فيعملون !! .. ويعملون فينتجون .. وناتج العمل يعود على المستعمرين ومن يلوذ بهم من ذوى الاقطاع والنفوذ !! .. وبذلك يزداد المستعمر غنى .. ويزداد الفلاح فقراً .. وهذه الفجوة التى أخذت فى الاتساع هى التى أدت إلى قيام ثورات من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية .. ويرى العلماء فى العالم أن هناك الآن العديد من « الثورات الصامتة » .

هذه الثورات الصامتة هى التى يخشى علماء العالم من أن تصبح « ناطقة » وعندئذ سيركبها ذوو الأغراض والمتطلعون إلى الحكم بغض النظر عما إذا كان لديهم الامكانات والقدرات التى تجعل حكمهم مقبولاً لدى الجماهير والمواطنين !! ..

ومن هذه الحقيقة تنادى الأمم المتحدة الآن فجر جديد ينبثق من العقد الأخير للقرن العشرين يدعو إلى محاربة الفقر . . أو التقليل من شأنه والعمل على التنمية ، وأن من بين أفضل أساليب التنمية فى العالم ما تقوم به التنظيمات التعاونية ، ومن هنا خصصت اجتماعات للتعرف على أفضل أساليب التنمية التعاونية فى مجالات محاربة الفقر بصفة عامة ، والتنمية الريفية بصفة خاصة ، آخذين فى الاعتبار أن سياسة بعض حكومات الدول النامية تعتقد أن تقديم الخدمات للفلاحين هو عطف مشكور من قبل الحكومة !! . . وأن هذه الخدمات ليست من حق الفلاح !! . . بل إن بعض الحكومات فى الدول النامية ما زال يعتقد أن تعليم الفلاح قد يدفعه إلى تطلعات خارج دائرة تنمية مهاراته وقدراته لخدمة الريف الذى عاش على أرضه ، وارتبط بأهله . . إن هناك العديد من البحوث والدراسات التى تؤكد أن رواسب الماضى قد تدفع الفلاح إذا تعلم أن يرنو ببصره إلى وظيفة أخرى ! . . ومعيشة أخرى . . وعلاقات ! . . وهذه الطموحات كانت من بين الأسباب التى دفعت الفلاح إلى أن يترك أرضه ! . . ولذلك تدهورت انتاجية الأرض ، وفقدت الأرض خدمات خبيرها وعارف أسرارها وهو الفلاح . . وانتقل الفلاح إلى معايش أخرى يتصور أنها لصالحه . . بينما الحقائق كلها تؤكد أن هذه الهجرة هى حقاً وصدقاً وراء زخرف الحياة . . بينما هو يعيش فعلاً على هامش الحياة !! . . ولاحول ولا قوة إلا بالله . . والأمر أولاً وأخيراً . . يتطلب مزيداً من البحوث والدراسات للتعرف على حقائق الأشياء . . وهذا جانب من مهمة المؤتمر الكبير القادم بإذن الله .

جانب من مناقشات الاجتماع :

وبعد أن ألقى لارس ماركوس رئيس الحلف التعاونى كلمة عن دور الحركة التعاونية فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية . . مبيناً الكثير من العثرات التى صادفتها والايجابيات التى حققتها ، وبعد كلمته افتتح رئيس المؤتمر الحوار ، وقد يكون من بين أكثر الموضوعات سخونة والتى دارت فى قاعة همرشولد واشترك فيها العديد من القيادات التى حضرت المؤتمر التحضيرى لاعداد ورقة عمل لمؤتمر القمة القادم الذى سينعقد بإذن الله فى

كوبنهاجن فى مارس القادم ، ويتعلق بموضوع التنمية الاجتماعية ودور التعاونيات فى شتى أنحاء العالم فى النهوض بالمجتمعات البشرية ذلك الموضوع الذى أثرته بخصوص* منهجية ورقة العمل فى إطار الأهداف التى يسعى مؤتمر القمة إلى تحقيقها ، فقد أصررت على ضرورة أن تبدأ ورقة العمل بأهمية العنصر الإنسانى فى تحقيق المجتمع السليم .

والمواطنة السليمة والمسئولة على الصعيد القومى . . والاقليمى . . والدولى . . وصولاً إلى تعميق مفهوم الأمن والأمان وآثارهما فى عملية التنمية والانتاج ، وأوضحت أنه بإبراز أهمية العنصر الإنسانى فإن هذا يعنى بالدرجة الأولى ضرورة العناية به والتخطيط له ، والعمل على زيادة معارفه وثقافته وكفاءته ، وأن الكفاءة والمهارة من أجل التنمية ليست إلا جانباً من جوانب عديدة للتنمية الإنسانية . . خاصة وأن عالمنا المعاصر أصبح متقارباً من حيث المسافات ، فقد تلاشت هذه المسافات بفعل الطائرات والوسائل الحديثة للاتصالات إلى الدرجة التى جعلت الكثير من المنظمات الدولية تبدأ حملاتها الاعلامية بتوعية الناس بأن عالمنا المعاصر يعيش الآن مرحلة أطلقوا عليها عصر « العائلة الواحدة » !! .

من هذا المعنى أوضحت أن ورقة العمل ينبغى أن تبدأ بأهمية إعداد الإنسان ، وأن حسن الإعداد سيترتب عليه بالقطع تحقيق جميع الأهداف التى تتعلق بالتنمية الشاملة ، سواء من حيث الأمن والأمان أو البيئة أو التنمية المتواصلة ، أو حقوق الإنسان ، أو التعليم ، أو الصحة ، أو دور المرأة فى المجتمع ، أو الطفولة ، أو التنمية الثقافية ، أو المأوى . . . الخ .

كل هذا فى اطار مشكلة النمو السكانى المتزايد بمعدلات أعلى من معدلات الانتاج ، وهذه المشكلة ستدخل حتماً فى نطاق البحوث والدراسات التى يهتم بها مؤتمر القمة للتنمية الاجتماعية .

(*) آثار الدكتور كمال أبو الخير العديد من وجهات النظر التى وافق عليها الاجتماع وستتضمنها بإذن الله ورقة العمل التى ستعرض على المؤتمر الكبير فى مارس القادم ١٩٩٥ .

وينبغى أن يكون واضحاً أن الإنسان ككائـن حى يعمل فى جميع المجالات وحسن اعداده فى اطار تحقيق متطلبات تطور العلوم والتـكنولوجيا ، وبالتالى ما يترتب عليه من ابتكار ثورة الفنون التطبيقية التى تستخدم الآن فى كافة مجالات النشاط الإنسانى من أجل راحته وخدمته ، كل ذلك سيترتب عليه بالـضرورة فى حالة تعليم وتدريب الإنسان على المستحدثـات من العلوم والفنون زيادة انتـاجية الفرد فى العمل الذى يـرتبط به ، وزيادة الانتاجيـة يترتب عليـها بالضرورة تكثـيف فعالية الـدور الذى يقوم به فى الـعمل الذى ينتسب إليه وأيضاً فى المجتمع الذى يعـيش فيه . . هذا بالإضافة إلى أن زيادة الانتاجية يترتب علـيها اشباع حاجات الأفراد وتـنميتهم وتطويـرهم ، ومقابلة طموحـاتهم ورفع درجات رضاهم ، وهـذا بالتالى يرفع مـن معنوياتهم ، ويـدفعهم إلى مزيد مـن العمل لمقابلـة طموحاتهم . ثـم ذكَّرت المؤتمر بما استقـر عليه رأى علـماء العالم من أهـمية التركيز ، جنباً إلى جـنب على الوسائل الأخرى التى ترتبط بالتنميـة الاجتماعية برعاية الطفولة والأمومة ، واعتبار هذه الرعاية المدخل الحقيـقى للتنمية البشرية السليمة ، واقرار السلام الاجتماعى على الصعيد المحلى والقومى والاقليمى والدولى ، وأن أطفال اليوم هم رجال الغد ، ومن هذه الحقيقة فينبغى أن تكون هـناك خطوات فعالة وايجابية للتأكد من قيام شعوب العالم ، وعلى وجه الخصوص فى الدول النامية ، فهذه الدول أولى بالرعاية وتقديم كافة أساليب العون التى تساعدها عـلى تربية الأطفال وتقويمهم خاصة وأن جميع الدراسات الـصادرة عن الوكـالات المتخصصـة فى الأمم المتحـدة ، ومن مراكز الـبحوث المتقدمة فـى عالمنا المعاصر تؤكد عـلى أن الأسلوب الذى صاحب إعداد الطـفولة قد ترك بصماته على شخصياتهم فى مستقبل حياتهم ، بما فى ذلك زعماء العالم أو هؤلاء الذين شغلوا المناصب العليا فى حياتهم .

ومن أجل ذلـك أوضحت أنه فى إطار المـتغيرات العالمـية التى يجـتازها مجتمـعنا الدولى المعاصر ، لابد من أن نـتفق على قيم مشتركة نربى عليهـا أبناءنا فى كل مكان سواء كان هذا المكان متقـدماً أو متخلفاً . . وهو مفهوم رعاية المصـالح على أساس القيم

فى كل موقـع من مواقع النشـاط الإنسانى ، وأن هذه الرعـاية وفقاً للأسلـوب التربوى والعلمـى الذى تستقر علـيه ، تجمع فى نفس الوقـت بين مصالح الإنسان فـى نشاطه ، ومصالح وطنه وصالح عالمنا الكبير الذى أصبح كما يقول زعماء العالم كأنه قرية صغيرة بحيث يتأثر بأى حدث من الأحداث التى تحدث فى أى جزء من أجزاء العالم !!!.

فإذا كـان الأمر كذلك ، أفـلا ينبغـى أن نعمـق فى إنسـان المستقـبل مثـل هذا الإحساس ؟.

ومن هذا الفـهم ينبغى أن يرتبـط بالتنمية الإجتـماعية ، التخطـيط السليم للتـنمية الثقافية الـتى تُعمِّق الإيمان بالقيم والاتجاهات الأسـاسية والمشتركة للمواطـنين فى العالم أجمع ، وهذا يتطلب من المؤتمر أن يؤكد ضرورة ما يأتى :

(١) مزيد من التـأكيد على البعد الـثقافى لعملية الـتنمية وحفز المهـارات الخلاقة والحياة الثقافية بصفة عامة .

(٢) تنمية الإحسـاس بالوعى بالحاجة إلى التجـاوب مع التحديات العالمية الـكبرى التى تشكل آفاق الـقرن الحادى والعشرين . وقد أوضـحت أن هذا الجانب فيما يـتعلق بالتنمية الاجتماعية وآثاره الطويلة المدى عـلى مستقبل البشرية ينبغى أن يوضع تحت نظر السادة ملوك ورؤساء الدول ، لأنه يحتاج حقاً وصدقاً إلى برنامج عمل فى كل دولة من الدول وفـقاً لظروفها البيـئية ، وامكانياتهـا البشرية المتخصـصة ، وأيضاً إمكانيـاتها الاقتصادية ، وضـربت مثلاً أن الرئيس مـحمد حسنى مبـارك فى مصر أصدر اعلان وثيقة الطفل المصرى وأن السيدة الـفاضلة حرم السيد رئيس الجمهورية قامت بـجهود مثمرة وبـناءة تعتبر خـطوات ناجحة علـى الطريق فى سبـيل إعداد المواطنة السليمة والمسئولة فى إطار حسـن رعاية الدولة للطفولة فى مراحل نموها . . . ولعل هذا يعطينا مثلاً عن أن كافة المنظمات ينبغى أن تتبنى سياسات جديدة ، وأن تكون لديـها المرونة الكافية فـى تطوير سياساتهـا فى المتغيرات العالمـية والاتجاهات المستقبلية .

وقد كان من بين من ساندوا تأييد الرأى الذى أبديته « مستر فون مورالت » مدير قسم المشروعات والتنمية التعاونية في منظمة العمل الدولية بجنيف ، الذى أوضح أن الحركات التعاونية تعمل الآن فى مناخ يشهد الكثير من الاضطرابات والمتغيرات فى كثير من أجزاء العالم ، وأن السنوات القليلة الماضية شهدت العديد من المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والهيكلية ، الأمر الذى فرض على العديد من دول العالم أن تخطط لنفسها بحيث تتمكن من خلال فترة انتقالية من أن تلحق بعنصر المتغيرات . . ثم استطرد فى حديثه قائلاً أن هذه المتغيرات ستفرض نفسها ، وتترك آثارها على الحركات التعاونية في عديد من دول العالم ، كما أنها قد تركت آثارها فعلاً على سياسات وعمل منظمة العمل الدولية ، ثم ضرب بعض الأمثلة لما يقول مذكراً ، بالسياسات الجديدة التى تبنتها منظمة العمل الدولية مسايرة لهذه المتغيرات ، وذلك التعاون المشترك الذى تم بين منظمة العمل الدولية والحلف التعاونى الدولى فيما يتعلق بمساعدة الدول التى كان يطلق عليها من قبل « الدول الإشتراكية » وهذا الجهد المشترك استهدف تخطيط الأسلوب العلمى والعملى لمقابلة الأزمات الحادة التى قابلتها الحركات التعاونية فى هذه الدول والعمل على تحديث بعض أساليب نشاطها لخدمة أعضائها ، وبالتالى الاسهام فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

وقد أوضح « مستر فون مورالت Von Muralt » مدير قسم المشروعات والتنمية التعاونية أن منظمة العمل الدولية تبنت أيضاً سياسات جديدة نتيجة لما أثاره الحلف التعاونى الدولى وغيره من المنظمات فيما يتعلق بضرورة إحداث تغييرات هيكلية تساير المتغيرات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص تبنى المشروعات الرأسمالية الكبيرة أساليب جديدة وهياكل جديدة مكنتها من أن تعبر حواجز القارات وتهدد اقتصاديات الدول النامية بصفة عامة ، والحركات التعاونية بصفة خاصة ، ومن أجل ذلك فإن منظمة العمل الدولية بما تنفرد به من أسلوب فى مناقشة الموضوعات ، حيث يجتمع من أجل دراسة أى موضوع ومناقشته الأطراف المتعددة صاحبة المصالح وهم ممثلو الحكومة والعمال

وأصحاب الأعمال ، هذا الفريق الثلاثى لكل وفد من وفود الدول الأعضاء يسمح بتبادل وجهات النظر على أوسع نطاق ، ومن خلال المؤتمرات السابقة التى تناولت موضوع التنمية استقر رأى الحاضرين بالإجماع على الحاجة الملحة إلى تبنى أساليب هيكلية جديدة ، وأنه قد تبين منذ منتصف الستينات حاجة العديد من دول العالم إلى معالجة مشكلات التطور ، وايجاد أفضل الأساليب التطبيقية كلها ، وقرر معظمها ، إن لم يكن جميعها ، ضرورة إجراء تعديلات هيكلية نتيجة لما تعانيه بعض الدول من التعارض بين نمط الإنتاج القائم على مزيد من تمركز رأس المال ، وعلاقات الانتاج القائمة على تعاظم الطابع الاجتماعى لعملية الإنتاج ، وفى ضوء ما أجمعت عليه شعوب العالم عن طريق ممثليها فى منظمة العمل الدولية ، بادرت المنظمة بتبنى سياسات جديدة بهدف تنظيم برامج جديدة للتعرف على أفضل الأساليب لإجراء التغييرات الهيكلية التى تتناسب مع كل دولة من الدول ، دون أن تضحى بمصالح الطبقات العاملة ، أو الفئات الأقل حظاً وأكثر فقراً من السكان .

دور التعاونيات فى قضية التنمية :

وقد أجمع كافة المشاركين فى المؤتمر على أن برامج التنمية الموجهة لتحسين أوضاع فقراء الريف فى الدول النامية اجتماعياً واقتصادياً لا تبدأ فى العادة إلاّ بناءً على قرار من الحكومة أو بموافقة منها وهذا لا يمنع من أن تقترح وكالات التنمية الأجنبية برامج أو مشروعات تهدف إلى تغيير الحياة الاقتصادية والاجتماعية فى الريف وبالتالى إلى تغيرات فى البيئة الاقتصادية والسياسية ، إلاّ أن هذه الاقتراحات لا يمكن أن تأخذ حظها من التطبيق إلا بعد موافقة الحكومة المختصة وإلاّ اعتبر التنفيذ تدخلاً غير مقبول .

كما أوضحوا أيضاً أن من تجاربهم وجدوا أن من بين أسباب المشكلات التى تواجهها الإدارة التعاونية فى أفريقيا نقص الموظفين الإداريين الأكفاء ، وأن هذا ليس إلاّ سبباً واحداً منها كما أنه ليس أهمها ، أما السبب الأكثر أهمية فهو الأثر الذى يتركه المحيط الاجتماعى والاقتصادى والسياسى على المنظمات التعاونية أى قوة الصراع بين

الجماعات غير الرسمية داخل الجمعيات التعاونية وتأثير الإدارات الحكومية ويعمل كل ذلك على التأثير فى الجمعيات التعاونية وفى عملية إصدار القرارات داخلها ، لذلك طالبوا بدراسة مسألة الشكل التنظيمى والنمط الإدارى اللذين أدخلا إلى أفريقيا على صورة لصيقة الشبه بالأنماط السائدة فى أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وهل تتناسب هذه الأنماط مع الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية الأفريقية ، حيث أن فكرة التعاون فى الغرب قامت على تجميع الأفراد المتجانسين إلى حد ما باجتذاب الأفراد الذين لديهم القابلية للاشتراك بعزم فى بذل جهد مشترك لتحقيق أهداف الجمعية التعاونية وهى النهوض بمصالح أعضائها الاقتصادية وفى الوقت ذاته يحققون مصالحهم الشخصية أيضاً ، لكن هذه الافتراضات المقبولة فى الغرب ليست بالضرورة مقبولة فى الأقطار الأفريقية النامية ولا صالحة لها ، لأن الفرد العادى عضو فى أكثر من جماعة غير رسمية (قائمة على أساس الأسرة ، والعشيرة ، والقبيلة ، والموطن ، والعقيدة الدينية ، والمبادئ السياسية) ويرتبط بالولاء لهذه الجماعات ربما بأكثر من ولائه للجمعية التعاونية !!.

ونتيجة لديمقراطية عملية صنع القرار فإن مصالح مختلف الجماعات غير الرسمية داخل الجمعية تؤثر فى نوعية القرار ويكون لها ثقل حتى ولو كانت مضادة لمصالح الجمعية ، ويخشى أن يرتبط أعضاء اللجنة المنتخبين بمصالح الجماعات غير الرسميين التى يمثلونها أكثر من ارتباطهم بالولاء لأهداف الجمعية التعاونية .

وقد يكون من المناسب أن نوضح أن المشتركين فى المؤتمر قد أعربوا عن شكرهم للقرارات التى اتخذتها هيئة الأمم المتحدة فيما يتعلق بإصدارها توصية بأن يعتبر السبت الأول من شهر يوليو عام ١٩٩٥ هو « اليوم العالمى للتعاون » وتتم فيه العديد من الجهود من كافة المنظمات التعاونية فى شتى أنحاء العالم للاحتفال بالآثار الطيبة التى عادت على العالم من تبنى النظام التعاونى ، والعمل على تحقيق المزيد من النجاحات خاصة فى ظل الظروف والمتغيرات العالمية التى قد تؤثر على اقتصاديات العديد من الحركات التعاونية فى

شتى أنحاء العالم ، ومن الأمور التى كانت أيضاً موضع التفكير هو هل يناسب هذا اليوم فعلاً كافة الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم !. . وهل يكفى الاحتفال بيوم واحد لتحقيق الأهداف المرجوة !.

إن هذه التساؤلات وغيرها مازالت موضع البحث والدراسة خاصة وأن هناك من ينادى بضرورة أن يقترن بها المزيد من برامج التدريب التى تساير المتغيرات العالمية سواء فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات أو بالأساليب الإدارية المتطورة للبنيان التعاونى ككل فى مختلف دول العالم بحيث تصل هذه البرامج إلى العضوية التعاونية وإلى القوى الوظيفية وإلى مشاركة أعضاء مجالس الإدارة وصولاً إلى تحقيق التجانس من أجل التنمية بصفة عامة والتنمية الريفية بصفة خاصة لمحاربة الفقر ، وليس دور التعاونيات فى محاربة الفقر بالريف إلا وجهاً واحداً لمشكلة شاسعة الاتساع والتعقيد هى مشكلة التنمية الريفية من أجل صغار الزراع وعمال الزراعة والحرفيين الريفيين ، ولو أنه وجه هام جداً يتعلق بمحاولة اختيار المنظمة التى تعد إحدى الوسائل لتحقيق الأهداف وأداء الوظائف المطلوبة بوصفها أفضل المؤسسات المحلية المؤهلة لخدمة فقراء الريف ولأنها :

- الوسيلة التى يمكن من خلالها أن يساهم الزراع الذين يعيشون على حد الكفاف والطوائف الأخرى المماثلة لهم فى صنع القرار .
- تضمن الاتصال بين فقراء الريف وبين موظفى المشروع أو موظفى الحكومة القائمين بمشروعات التنمية الريفية بحيث يكون الاتصال متاحاً بين الطرفين جيئة وذهاباً .
- تساعد وتدعم التغيرات السلوكية وتمنح الرعاية والحماية لأفراد الزراع وعمال الزراعة فى داخل مجموعة زملائهم الزراع الصغار أو عمال الزراعة ذوى المشكلات والاهتمامات المتماثلة .
- تسهل توافر وادارة خدمات الزراع أو برامج الأشغال العامة الريفية .
- تعبئ الموارد المحلية من أجل التنمية المحلية .

وما تزال الجمعيات التعاونية رغم تعدد الفشل وتوالى خيبة الآمال الكبار - معتبرة فى العديد من الأوساط سواء أكانت حكومية أو شعبية بالبلدان النامية أحسن أنماط المنظمات التى تناسب أداء هذه الخدمات ، لكن تنقسم آراء الباحثين والأخصائيين فى المعونة الخارجية إزاء مدى نفع المشروعات التعاونية وفائدتها لفقراء الريف ؟ .

ويتفق معظم الباحثين بوجه عام على أن النمط التعاونى المستورد من أوروبا وأمريكا الشمالية لا يفيد إذا نقل بحذافيره دون تعديل يتناسب مع الأحوال المحلية ومع ذلك فمعظم قوانين ولوائح التعاون فى البلاد النامية تسير على نفس خطوط الجمعيات التعاونية الأوروبية والأمريكية الكلاسيكية ، وغالباً ما يقاس أداء التعاونيات بعملها الذى يمكن أن تؤديه طبقاً لأحكام تلك القوانين واللوائح .

ويتلخص الانتقاد الرئيسى الموجه إلى الجمعيات التعاونية بشكلها الحالى بالبلدان النامية فى أن هذه الجمعيات تعمل بمقتضى قواعد شديدة التعقيد ومخالفة تماماً لقواعد السلوك المحلية مما يجعلها غير مقبولة فى نظر فقراء الريف ، ويقول البعض كمثال على ذلك - أن مهمة رئيس الجمعية وسكرتيرها وأمين صندوقها أو مديرها كما تحددها اللوائح تتطلب مؤهلات لا تتوافر عادة بين صغار المنتجين الزراعيين أو العمال الزراعيين .

وتنقسم الآراء هنا أيضاً حول مسألة ما إذا كانت فكرة التعاون بالشكل الذى تطورت عليه فى أوروبا خلال القرن التاسع عشر تصلح للتطبيق فى البلاد التى تختلف أنماطها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عن بلاد أوروبا ؟ . ويعتقد بعض الباحثين أن فكرة التعاون قائمة صحيحة وسليمة بغض النظر عن الأزمان والملابسات وأنها قابلة للتطبيق فى جميع أنحاء العالم ، وأن المشكلات التى تواجهها المشروعات التعاونية فى البلدان النامية ناشئة عن خطأ فى تطبيق مبدأ صحيح وسليم على نحو يخالف ما ينصح به الخبراء المتخصصون .

الخلاصـــة

يرى علماء الإدارة أن المنظمات عبارة عن نظـم مفتوحة تتأثر بالبيئة التى تعمـل فيها ، وتؤثر فيها ، فـالمنظمات تستقبـل الموارد ، ثم تقوم بتـصنيعهـا ، ثم تقـوم باخـراجها بـالصورة الـتى تـرضى العـملاء والمستهلكـين ، أى أن المنظمات تعمل فى إطار نظام أكـبر ، هذا النظام الأكبر عبارة عن البيئة التى تعمل فيها بكافة أبعادها ومقوماتها ، بما فى ذلك النظم التى تتبعها الحكومات .

وتوضح البحوث والدراسات التى أجراها العلماء أن قدرة البيئة على تيسير عملية التمويل للمنظمات تلعب دوراً هاماً فى عملية اختيار الشكل القانونى للمشروعات والمنظمات ، وعلى وجه الخصوص أحجامها ، ومن بين الأمثلة التى توضح ذلك إنشاء الشركـات المتعددة الجنسية التى تعمل فى بيئة دولية ، وغيرها من المشروعات التى تعمل فى بيئة إقليمية ، أو بيئة قومية . ومن ذلك أيضاً تنوع الأشكال القانونية للمشروعات ابتداءاً من المشـروع الفردى إلى شركـة التضامن إلى الـشركات المساهـمة إلى الشركـات القابضـة إلى الجمعـيات التعاونـية من الجمـعية المحلـية إلى المركزية إلى العامة إلى الاتحاد المركزى ... الخ .

والجدير بالملاحظة أن كل شكل من أشكال المنظمات التى تنشأ سواء على الصعيد الدولى ، أو الاقلـيمى ، أو القومى ، أو المحلى .. الخ . كل شكل من هذه الأشكال له العديد من العلاقات مع العديد من الجهات والمنظـمات الأخرى ، وذلك وفقـاً لطبيعـة النشاط الذى تمـارسه ، هذا بالإضافة إلى أن حجم المنظمة ، ونـشاطها ، ووزنها ... هذه العوامل

تلعب دوراً كبيراً فى عملية التأثير على المُوردين ومن اختيار القوى العاملة .

ولأهمية عملية التفاعل بين المنظمات والبيئات التى تعمل فيها ، قام العديد من العلماء بإجراء البحوث التى ترتبط بهذا الموضوع ، وتَوصَّل البعض منهم إلى أن هناك أبعاداً لتحليل البيئة ، منها مثلاً البيئة المعقدة وغير المعقدة ، والمستقرّة وغير المستقرة ، والروتينية وغير الروتينية ، والمنظمة وغير المنظمة ... الخ . ووضع هنا البعض من العلماء مواصفات للتعريف بمفهوم التصنيفات التى أوردها ، مستهدفاً من وراء ذلك تحسين قياس بيئة المنظمات ، ودراسة العلاقة بين بيئات المهام التنظيمية والهياكل التنظيمية .

ويقرر العديد من علماء الإدارة أن المنظمات تشبه الكائنات الحية فيما يتعلق بنشأتها واضطراد نموها ، وأن المنظمات لن تستطيع أن تبقى فى سوق العمل إلاّ إذا استطاعت أن تتكيف مع البيئة التى تعمل فيها ، ومن هذا المنطق أجرى هؤلاء العلماء الدراسات التى تتعلق بالاختلافات النوعية فى البيئات التنظيمية ، وما يطرأ على هذه البيئات من متغيرات خلال الفترات الزمنية التى يحددونها لأبحاثهم ، معتمدين فى ذلك على نظام التغذية المرتدة ، ودراسة القرارات التى اتخذتها المنظمات موضوع الدراسة فيما مضى فى ضوء الظروف البيئية التى أحاطت باتخاذ هذه القرارات ، وذلك للخروج بالدروس المستفادة التى تسترشد بها المنظمات فى مستقبل نشاطها .

ويرى بعض علماء الإدارة إمكانية تقسيم البيئات الكلية التى تعمل فيها المنظمات إلى ثلاثة مكونات بيئية ، تتكون من قطاعات : السوق ، والقطاع الفنى - الاقتصادى ، والقطاع العلمى ، ويرون أنه يمكن أن

يسيطر أى قطاع من هذه القطاعات على بيئة المنظمة الكلية ، وذلك فى ضوء نشاطها الانتاجى ، والمتغيرات البيئية التى تحدث ، والذى قد يؤدى البعض منها إلى أن تحقق المنظمات لنفسها العديد من المصالح ، كما هو الحال عند ارتفاع معدلات البطالة ، ومن هذا المعنى يضربون الأمثلة على أن البيئة الخارجية للمنظمات تترك بصماتها وتأثيرها على الشئون الداخلية لهذه المنظمات ، بما فى ذلك بنائها الداخلى .

ثم أوضحنا مزيداً من الدراسات التى تتعلق بتصنيف البيئة ، حيث رأى بعض العلماء أنه يمكن تصنيف البيئة التى تعمل فيها المنظمات إلى أربع بيئات ، وهى البيئة الهادئة البسيطة ، والبيئة الهادئة العنقودية ، والبيئة المضطربة ، والبيئة المعقدة ، ثم تطرقنا إلى النظريات التى تتعلق بالنظم .. حيث تعترف هذه النظريات بتفاعل العوامل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة ، خاصة وقد تبين من العديد من الدراسات أن هناك بيئات بحكم طبيعتها قد تكون ضارة بالمنظمة ، وبيئات أخرى غير ضارة . . . هذا بالإضافة إلى الإشارة إلى ما يطلق عليه « بالبيئة التقنية » ، التى تسود المنظمات الصناعية الكبرى على وجه الخصوص ، والتى تعنى مستوى التقدم العلمى والتقنى فى المجتمع ، ومدى القدرة على استخدام التقنية الجديدة فى تحسين وتطوير المنتجات الجديدة عن طريق استخدام التقنية المتطورة فى الصناعة .

ونرجو أن نوجه الانظار إلى أن هناك مبدأ أساسياً فى التنظيم ، وهو أن الوحدات الاجتماعية كثيراً ما تربط تصرفاتها مع بعضها البعض فى نوع من العلاقات يطلق عليه « التصرفات المتشابكة » بهدف استقرار أنماط التصرف والتفاعل ، وكذلك إمكانية النظر إلى استراتيجية المنظمة على أنها استجابة للبيئة التى تعمل فيها .

وقد أوردنا على سبيل الإيضاح بعض الأشكال التى تتعلق « بنظام البيئة » ، و « البيئة الخارجية » ، و « التنظيم التقنى » ، موجهين النظر إلى أنه يمكن الاسترشاد بها عند التطبيق على أى منظمة من المنظمات التى تخدم النشاط الإنسانى للإرتقاء بنوعية الحياة .

وفى مجال البيئة وجهنا النظر إلى المنظمات التعاونية كغيرها من المنظمات الأخرى فى جميع القطاعات ، فهى منظمات مفتوحة ، تتفاعل مع البيئة ، تؤثر فيها وتتأثر بها ، وأنها نظراً لأهميتها وارتباطها بالأغلبية العظمى من المواطنين ، قد فرضت نفسها على المنظمات الدولية ، وأوردنا بعض التساؤلات التى وردت فى العديد من المؤتمرات الدولية وعلى وجه الخصوص تلك المؤتمرات التى كان لى الحظ أن أمثل المنطقة العربية فى الموضوعات والمناقشات التى دارت فيها ، للتعرف على مدى امكانية استمرار النشاط التعاونى فى الاستقلال فيما يتعلق بالتحكم فى مصيره ، وإلى أى مدى يستطيع أن يملك الذاتية والوسائل والتنظيم اللازم ليضمن استقلاله ويحافظ عليه ، وإلى أى مدى يمكن للتنظيمات التعاونية أن تؤثر فى البيئة وتتأثر بها .. ثم أكدنا على الحاجة العاجلة لاجابات شاملة ومنهجية على هذه التساؤلات .

ونظراً لأن المتغيرات المذهلة فى عالم الاتصالات جعلت من العالم قرية من شأنه أن يتأثر كل جزء فيه بالأجزاء الأخرى ، فقد ألقينا بعض الأضواء على اتجاهات المنظمات الدولية فيما يتعلق بالتنمية الاجتماعية ، والاتجاهات الانسانية التى تعمل على تحقيقها ، ووجهنا النظر على وجه الخصوص إلى مؤتمر القمة العالمى للتنمية الاجتماعية الذى سينعقد فى ١١ ، ١٢ مارس سنة ١٩٩٥ فى كوبنهاجن بالدنمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم للنظر فى أثر المتغيرات العالمية على النظام الاجتماعى والاقتصادى الجديد .

تنبيـــه

* احرص على تفهم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشـــة

* يرى علماء الإدارة أن المنظمات على اختلاف أوجه نشاطها ، عبارة عن منظمات مفتوحة تعمل فى اطار نظام أكبر .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً مفهوم اصطلاح « منظمات مفتوحة » ، و « نظام أكبر » على أن تتناول فى شرحك التأثير المتبادل بين النظامين .

* قام بعض العلماء ببحوث ودراسات تفصيلية تتعلق بتصنيف البيئات التى تعمل فيها المنظمات .

أذكر اسم أحد العلماء الذين قاموا ببحوث ودراسات لتحليل البيئة ، والتقسيمات التى أوردها .

* يرى بعض العلماء أن خط الإنتاج المتنوع يزيد من عدد الموزعين المناسبين ، ومن قطاعات السوق ، ويضاعف من عدد البيئات التى يجب على المنظمة أن تتصل بها لمتابعة جودة انتاجها .

علّق على هذه العبارة فى ضوء دراستك لموضوع المنظمات والبيئة .

* ما الذى نعنيه بالتصنيفات الآتية فيما يتعلق بالبيئة :

- البيئة الهادئة
- البيئة الهادئة العنقودية
- البيئة المضطربة
- البيئة المعقدة
- البيئة التقنية

* ما هو مفهوم « التصرفات المتشابكة » فى العلاقات التنظيمية ؟ وما أثر هذه العلاقات على أنماط التصرف والتفاعل داخل المنظمات ؟

* ارسم أحد الأشكال التى توضح بها أحد الأنظمة للبيئة ، على أن تتناول بالشرح والتعليق ما يتضمنه هذا الشكل من عناصر .

* ارسم أحد الأشكال التى توضح بها أحد الأنظمة التى تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمات ، على أن تتناول بالشرح والتعليق ما يتضمنه هذا الشكل من عناصر .

* ارسم أحد الأشكال التى توضح النظام التنظيمى الذى يتعلق بالمدخلات والمخرجات لأحد المنظمات ، على أن تتناول بالشرح والتعليق ما يتضمنه هذا الشكل من عناصر .

* يرى علماء الإدارة أن المنظمات التعاونية كغيرها من المنظمات الأخرى فى جميع القطاعات ، تؤثر فى البيئة وتتأثر بها .

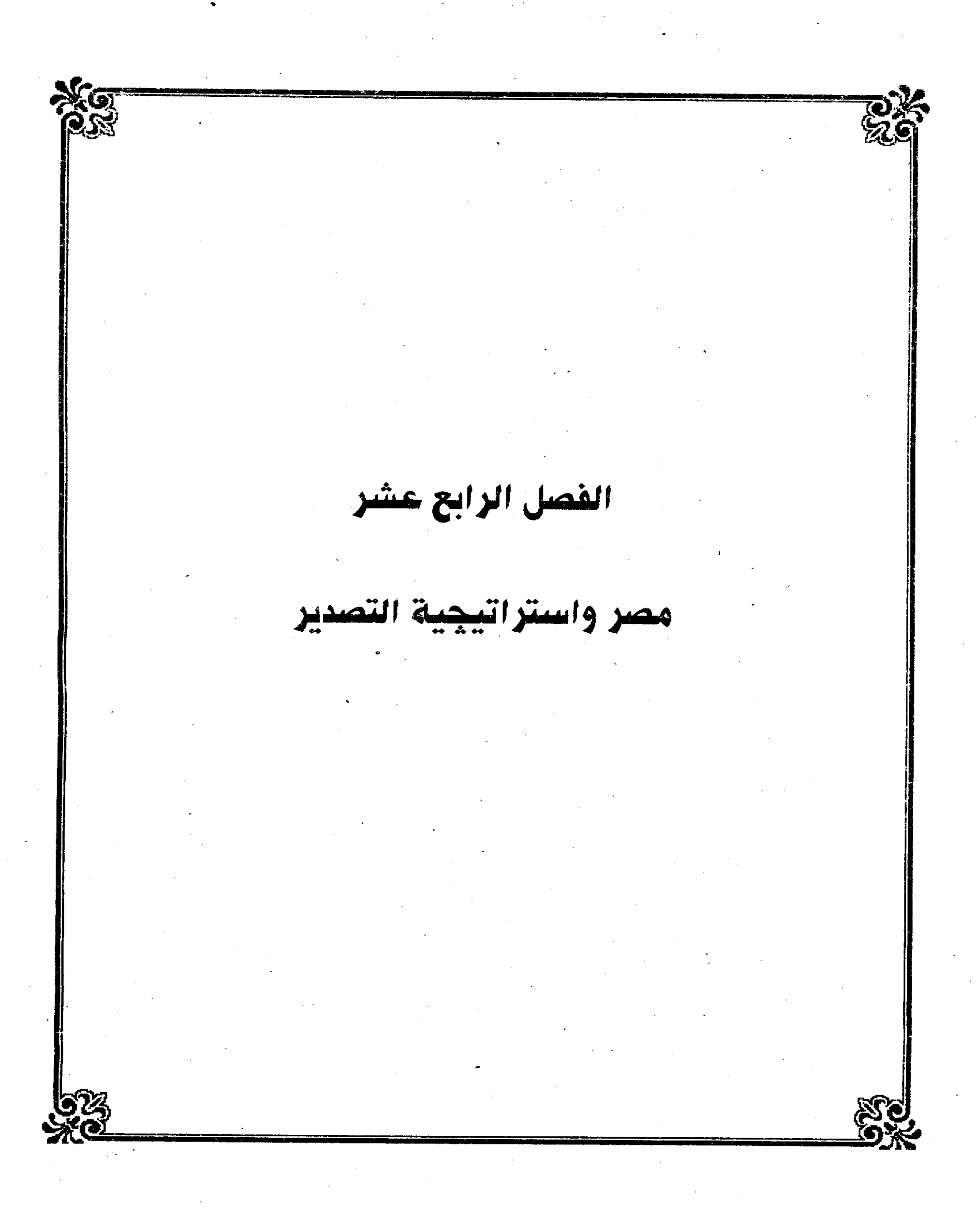
تناول بالشرح والتعليق رأى هؤلاء العلماء ، موضحاً بعض ما دار من مفاهيم وآراء تتعلق بهذا الموضوع فى أحد المؤتمرات الدولية .

* يرى العديد من علماء التنظيم والإدارة أن هناك حاجة عاجلة وشاملة لمراجعة الأسس التى تحكم تنظيم وادارة التعاونيات ، فى ضوء المتغيرات العالمية ، وظروف البيئة .

علّق على هـذه العبارة ، شارحاً وجـهة نظرك ، فى ضوء دراسـاتك الإدارية والتنظيمية والتعاونية والبيئية .

* أشرح الاتجاهات الحديثة لـلمنظمات الدولية فيما يـتعلق بالتنمية الاجتمـاعية بصفة عامة ، والتنمية التعاونية بصفة خاصـة ، وأثر ذلك على البيئة على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى .

* لماذا تدعو المـنظمات الدوليـة إلى محاربة الفقـر . . أو التقليل مـن شأنه ؟ . . أيد رأيك ببعض الآراء الـتى برزت من خلال مناقشـات العلماء والمتخصـصون فى هذا الموضوع ، وأثر المـنهج الجديد فى تحقيـق السلام العالمى ، وتنـميّة البيئة اجتـماعياً واقتصادياً .



الفصل الرابع عشر

مصر واستراتيجية التصدير

أولاً : مصر ونظام الإقتصاد التصديري

مقدمـــة :

من الموضوعات التي يُجمع عليها علماء مصر ، ويعتبرونها أساس التنمية ، موضوع العناية بالتنمية البشرية(*) بمفهومها الواسع والحديث ، وهذه العناية تبدأ من محو الأمية والتعليم الأساسي ، وتشمل برامج التدريب بمختلف أنواعها وعلى وجه الخصوص تعليم أساسيات التكنولوجيا ، ففي البلاد المتقدمة تُستخدم أجهزة الكمبيوتر في مدارس التعليم الأساسي للتعوُّد على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ، وتتمثل أهمية هذا الأمر في إتاحة فرص العمل ، والقُدرة على تطبيق الأساليب الحديثة في الإنتاج ، وهو الأمر اللازم للمنافسة دوليا.

ولاشك أن موضوع زيادة الإستثمارات الذي تهتم به مصر في الآونة الأخيرة إهتماماً شديداً من أجل تحقيق التنمية المتواصلة الذي تدخل به القرن الواحد والعشرين ، مرتبط تماماً بزيادة معدلات النمو وزيادة الإنتاج السلعي والخدمي ، ولكن أحد النقاط الأساسية في هذا الموضوع هي : **حدود السوق ، إذ أن هذه الحدود هي التي تحكم معدلات النمو وخلق فرص العمل لمواجهة البطالة وإذا إقتصرت طموحاتنا على زيادة الإستثمار بغرض زيادة الإنتاج للسوق المحلي فإننا لن نتمكن من زيادة معدلات النمو بالقدر الكافي لتحقيق الرفاهية المستمرة ، وخلق فرص العمل الكافية لإستيعاب المتراكم من البطالة**

---

* يجمع علماء التنمية البشرية في مصر على أن الموارد البشرية تحتل أهمية بارزة في قضية الفقد الإقتصادي المصري وعلاقتها بالإستغلال الأمثل للموارد ، ولا يتوقف الفقد في الموارد البشرية على ظاهرة البطالة ، بل إنه يمتد إلى ظاهرة البطالة المقنعة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال ، وكذلك إنتشارها في بعض مواقع الإنتاج.

والأعداد الكبيرة التي تدخل سوق العمل بإستمرار ، وما ذكرناه هو بعض الأسباب بالغة الأهمية لتوجيه الإقتصاد المصري إلى التصدير.

ومن الجدير بالذكر أن نوجه الأنظار إلى أن الإنتقالة الكبرى لإقتصاديات دول شرق آسيا المسماة بالنمور كان أهم أسبابها توجيه الإنتاج والإستثمار والإقتصاد القومي إلى التصدير للسلع والخدمات ، **كما أن التوجُّهْ للتصدير ينتقل بالإقتصاد نقلة حضارية هامة ، من حيث إستيعاب التكنولوجيا المتقدمة وتطويرها والإندماج في الإقتصاد(*) العالمي بشكل عام:**

التوسع في الأسواق والإهتمام بالبيئة :

وقد أصبح موضوع التوسع في الأسواق بغرض التوسع في التصدير ، وزيادة معدلات النمو ، وخلق فرص العمالة هو أحد العوامل الحاكمة في النظام العالمي ، وقد إستحوذ هذا الموضوع على إهتمام الدول المتقدمة منذ زمن بعيد ، وأصبح أحد المحركات الهامة للسياسات الخارجية والداخلية للبلاد الجادة في تحسين مستويات المعيشة لمواطنيها.

ومن بين الظواهر البارزة في الحقبة الأخيرة في هذا الإتجاه : تكوين التكتلات الكبرى في أوروبا والأمريكتين وشرق آسيا ، وحتى الآن يجري التَوَسُّع في

(*) يتكون الهيكل الإقتصادي المصري من مجموعة من القطاعات المُكونة له ، وتعكس مجموعة النسب والعلاقات القائمة بين هذه القطاعات المظهر العام لهذا الإقتصاد من حيث مدى تقدمه ، أو تخلفه ، وتوضح العديد من الدراسات الأكاديمية **إختلال هذه النسب وبالتالي زيادة الفقد الإقتصادي** ، الأمر الذي يتطلب دراسة الإختلالات الهيكلية بصورها المختلفة في داخل الإقتصاد القومي ، ورسم سياسات على المستوى القومي أساسها التكامل والتنسيق في إطار زمني محدود.

هذه التكتلات الكبرى وإنشاء تكتلات جديدة ، ولكن من أهم العوامل التي سوف يكون لها آثار بعيدة المدى في شأن توسيع الأسواق والقدرة على التصدير : التعديلات التي أُدخلت على إتفاقيات الجات والتي تفتح الأسواق على مصراعيها ، ولكن لن يَصمُد في مضمارها إلا القادرون على المنافسة.

وكان من الطبيعي أن نتنبه لهذا كله خصوصاً بعد أن إرتبطت مصر بإتفاقيات الجات الجديدة والتزمت بتحرير تجارتها سلعاً وخدمات ، إن آجلاً أو عاجلاً ، بل وقد بدأت فعلاً في تحرير التجارة والخدمات في إطار برنامج الإصلاح الإقتصادي.

ورغم الغموض الذي يُحيط بالنظام الإقتصادي العالمي الجديد ، فإن هناك سِمَةً واضحة تفرض نفسها وهي صفة العالمية (Globalization). وقد ساعد هذا الإتجاه عدة تطورات بالغة الأهمية منها : **ثورة الإتصالات وثورة المعلومات التي أتاحت لأسواق المال وبورصات السلع التعامل الفوري. والتطور الآخر هو تحرير تجارة الخدمات والسلع** وخصوصاً بعد دورة أوروجواي ، بالإضافة إلى الإهتمام العالمي من جميع الدول (*) بالإعتبارات البيئية ، فقد أصبح من غير الممكن أن يحدث إضرار بالبيئة في أي بلد دون أن تقوم ضجة في بلاد العالم الأخرى ، كما أصبح موضوع البيئة عُنصراً أساسياً من

* أرجو أن أوجه النظر إلى أحد المراجع الهامة في موضوع إدارة البيئة وهو :
Environmental Management and Governance. By Peter I. Ericksen, John W. Handmer, Jemnifer E. Dixon, Sarah Michels and D. Ingle Smich Routledge 1996.
وقد حظي هذا المرجع بتقدير الصحافة والرأي العام حيث تناول دور الحكومات في موضوع البيئة والتطبيقات الناجحة في العديد من دول العالم، خاصة وأن المؤلفين من أساتذة الجامعات المتخصصين والبارزين وينتمون إلى : جامعة واشنطن ، وجامعة نيو أورلينز ، ومركز دراسات البيئة ، .. الخ ... والبعض من حضراتهم ينتمي إلى هيئات شديدة التخصص في هذا الموضوع ، وفي هذا المرجع يضع المؤلفون الصورة المثلى التي يمكن عن طريقها أن تتعاون الحكومات مع مختلف المنظمات لكي تصبح البيئة مُتْعة للحياة ، وقوة دافعة لأوجه النشاط الإنساني.

عناصر التنمية المتواصلة ، **بل أصبحت إعتبارات البيئة من الشروط الأساسية لموافقة المؤسسات الدولية على إتاحة التمويل للمشروعات التي تُعرض عليها ، وليس هذا بغريب ، فإنه عالـ واحد ومصير واحد.**

مصلحة مصر :

ولاشك أن مصلحة مصر وتطوير إقتصادها تقتضي الإندماج في الإقتصاد العالمي ، ولكن عليها في هذا الصدد أن تدرس خطواتها بكل الحذر مع العمل الدؤوب لتحقيق أكبر فائدة ، خصوصاً مع كثرة المعروض على الساحة حاليا ، وأقرب المعروضات إلى الذهن الآن : موضوع التعاون الإقليمي ، ولعلنا جميعاً نتذكر (قمة عمان الشرق أوسطية) ، وموضوع التعاون مع السوق الأوروبية ، وموضوع إنشاء المناطق الحرة مع بعض دول أوروبا وبعض دول آسيا ، ثم موضوع المشاركة (أو الشراكة) مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها. وينبغي ألا يغيب الهدف الرئيسي عن أعيننا في معالجتنا لكل هذه الموضوعات وهو : التنمية الإقتصادية المتواصلة ، وخلق فرص العمالة بشكل مستمر وكاف ، الأمر الذي لا يُمكن تحقيقه إلاّ عن طريق تحويل **الإقتصاد المصري إلى إقتصاد تصديري ، وبمعنى أوضح ، ينبغي على المنظمات الصناعية والخدمية المصرية إجراء بحوث التسويق في إطار نظام الجودة(*) الشاملة والمتواصلة ، بهدف التعرُّف على رغبات وأذواق وقدرات المستهلكين ، سواء في الداخل أو الخارج ، تحقيقاً لرضاء المُستهلِك الذي يُعتبر سيد السوق ، مع الأخذ في الإعتبار القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.**

وإذا كان كل هذا معناه تخفيف حدة الفقر ومجابهته ، فإنه يقتضي بالضرورة إعطاء عناية كبرى للبعد الإجتماعي. ولاشك أن رفع معدلات التنمية

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا بعنوان " قراءات في إدارة التسويق بين النظرية والتطبيق مع الإشارة إلى التسويق التنافسي والتعاوني " – الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨ .

الإقتصادية يوفِّر الإمكانات لمراعاة البعد الإجتماعي ، وأن جهود الحكومة في هذا الشأن تؤدي دوراً أساسياً لمراعاة توزيع عائد التنمية لصالح الفئات الضعيفة في المجتمع ، بعد الإنتقال من الإقتصاد المركزي إلى إقتصاديات السوق.

من أجل هذا فإن مصر تسعى جاهدة أن تُحَقِّقْ مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني مقاييس الجودة العالمية في إطار إستراتيجيات متكاملة ، تتوافق معطياتها مع المتطلبات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تفرض نفسها من واقع المناخ الإقتصادي والسياسي المحلي والإقليمي والدولي ، وأن يؤخذ في الإعتبار المرونة اللازمة التي تضع في إعتبارها المتغيرات السريعة والمتلاحقة ، وأثر هذه المتغيرات على الهيكلة الإقتصادية والسياسية ، في إطار مناخ دولي يَسُودُ فيه إعتِقاد بعض المحللين السياسيين أن العالم يتجه نحو نظام القطب الواحد في السياسة الدولية ، وسيعمل هذا على إيجاد مناخ سياسي دولي يُعَرفُ بالنظام العالمي الجديد ، وهذا سيساعد – في رأيهم – على إزدهار النشاط الإقتصادي ، وزيادة الإستثمارات الموجهة لبرامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية !!...

ويرى بعض المحللين السياسيين الآخرين أن هناك في الأُفُقْ صُوَرْ تعارض المصالح الدولية والتي ترجع في المقام الأول إلى العلاقات الإقتصادية ، وأن صورة القطب الواحد سرعان ما تتلاشى بزيادة فاعلية وقوة السوق الأوروبية الموحدة من جانب واليابان من جانب آخر .. هذا بالإضافة إلى التقدم التدريجي الكبير الذي تحققه الصين.

مصر وعالم الجودة :

ونرجو أن يكون واضحاً أن مصر تقف على جانب كبير من اليقظة والإنتباه للمتغيرات السياسية والإقتصادية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ، **وأنها تواكب تلك المتغيرات**

بصياغة إستراتيجيات جديدة لقطاعات الإنتاج والخدمات حيث تُساير تلك المتغيرات والمستجدات الإقليمية والدولية.

والدليل على ذلك أن مصر الآن صارت أحد الدول التي دخلت عصر الجودة ، حيث تُوضِّح الخريطة التي نعرضها في هذا الموضوع والتي أصدرها الدليل الدولي للدول التي تُطبِّق منظماتها الإقتصادية المواصفات القياسية في إنتاجها ، حيث أوضح الدليل الدولي الصادر في عام ١٩٩٧ ، أن مصر(*) من بين ثمانين دولة في العالم تطبق نظم القياسات والمواصفات الدولية ، وأن إنتاج منظماتها الإقتصادية تتوافر فيه عوامل الجودة ، وأن ٣٤٤ منظمة مصرية حصلت على شهادات التوافق مع متطلبات أيزو 9001 ، 9002 ، ولاشك أن مصر تستهدف من وراء ذلك أن تكتسب المنتجات المصرية المواصفات العالمية التي تُلَبي إحتياجات ورغبات وأذواق المستهلك في إطار من توافر المواصفات العالمية ، وبذلك تستطيع أن تعبر الحواجز الجمركية "للأسواق العالمية Global Markets " ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال جودة الإنتاج والخدمات ، ويشهد على جودة الإنتاج منظمات دولية معتمدة تُصدِرْ شهادات مُعترفٌ بصدقها دولياً ، وبعد إجراء أساليب الفحص والتدقيق المتعارف عليها ، تقرر هذه المنظمات سلامة النظم المُتَّبعة والتي تتعلق بأساليب التشغيل التي ترتبط بالأفراد والتمويل ، والإنتاج والشراء ، والتسويق ، وتعمل الآن أكثر من ٢٧٠٠ لجنة فنية ولجان فرعية ومجموعات عمل في إصدار المواصفات وتعديلها.

* The ISO 9000 HandBook 2nd Edition. By Robert W. Peach, Published by IRWIN Professional Publishing, 1997.

الخريطة



Figure 1-1: Eighty Countries That Have Adopted the ISO 9000 Standards.

ونرجـو أن نوجـه النظـر في هـذا المقـام إلى أن هـذه المنظمـات الدوليـة تُصـدر شهادات الجودة بعد الفحص والتدقيق المقررين تحت إسـم " أيـزو ٩٠٠٠ – ISO 9000" وهذا يعني أن المنظمة التي حصلت علـى هـذه الشـهادة قـد توافـر لإنتاجهـا المواصفات القياسية التي تقررها المنظمة الدولية للتوحيد القياسـي International Organization For Standardization.

والجدير بالذكر أنه يعمل مـن خـلال المنظمـة الدوليـة للتوحيـد القياسـي منظمـات عالميـة متخصصة في مختلف الأنشطة ويبلغ عددها في الوقت الحالي مـا يقـرب مـن ٥٠٠ منظمـة ، وهـذه المنظمات الدولية توجد في العديـد مـن دول العـا ـ المتقدم ، مثـل الولايـات المتحـدة الأمريكيـة ، وكندا ، وبريطانيا ، وبلجيكا ، وفرنسا ، وألمانيـا ، وهولنـدا ... الخ ... **ويتوافـر لـدى هـذه المنظمات القدرات البشرية المُتَخَصِّصَة القادرة على إجراء الفحوص اللازمـة للتـأكد من مراقبة جودة الأداء الكلي ، وجودة السلع والخدمـات الـتي تنسـاب مـن خـلال قنوات التجارة العالمية** .. ويمكن القول أنه يوجد منظمات قياسية عالمية مُعـترف بهـا لمراقبـة الجودة في كافة مجالات الإنتـاج الصنـاعي أو الزراعـي أو الخدمـي ، **كمـا تُصـدر دور النشـر الكبرى المتخصصة(*) في هذا المجال دلائل إعلاميـة تُوضِّح عنـاوين هـذه المنظمـات وتخصصات الجودة التي تراقبها.**

وقد يكون من المناسب أن نوضح أن جميع المعايير والأنماط الـتي تصدرهـا المنظمـة الدوليـة للمواصفات القياسية تعتبر إختيارية ، ولا يوجد متطلبات قانونية تُلْزِم الدول على إتباعها ، غـير أن الواقع يوضح أن الدول والمنشآت الصناعية غالباً ما تتبنـى المقـاييس الـتي تصدرهـا المنظمـة ،

(*) هناك العديد من المراجع في هذا الشأن ، ومن بينها المرجع الآتي :

The quality Management Source book : An International Guide to Materials and Resources, by Christine Avery and Diane Zabel - First published by Rautledge 1997.

الأمر الذي من شأنه أن يجعل تطبيقها إلزاميا ... **وتصدر المنظمة الدولية للمواصفات القياسية معايير وأنماط لكل الصناعات فيما عدا تلك التي تنتمي للصناعات الكهربائية ، والهندسية الإلكترونية حيث أن الهيئة المنوط بها وضع المواصفات القياسية الخاصة بها مركزها في جنيف عاصمة سويسرا ، وهي المُفَوضِّية الدولية للشئون الكهربائية الفنية ، والتي تندرج في عضويتها ٤٠ دولة ، بما فيهم الولايات المتحدة الأمريكية.**

ويتضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية العديد من اللجان الفنية التي تختص بوضع المواصفات القياسية ، والدول الأعضاء من المجموعات الفنية الإستشارية تمد المنظمة بالمُدخلات التي تتعلق بتطوير عملية المواصفات القياسية ، وتتلقى المنظمة الدولية العديد من المُدخِلات ، سواء من الحكومات أو الصناعات وغيرها من الأطراف المعنية قبل إعلان هذه المقاييس.

وفيما يلي نورد النص باللغة الإنجليزية :

All standards developed by the International Organization for Standardization are voluntary, no legal requirements force countries to adopt them. However, countries and industries often adopt and attach legal requirements to ISO standards, thereby making the standards mandatory. The International Organization for Standardization develops standards in all industries except those related to electrical and electronic engineering. Standards in these areas are made by the Geneva-based International Electrotechnical Commission (IEC), which has more than 40 member countries, including the United States.

ISO is structured into many technical committees that draft standards. Member nations form technical advisory groups (TAGs) that provide input into the standards development process. ISO receives input from government, industry and other interested parties before promulgating a standard.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك سلسلة من المواصفات القياسية لعائلة " أيزو ٩٠٠٠ – Iso 9000 " منها مثلاً :

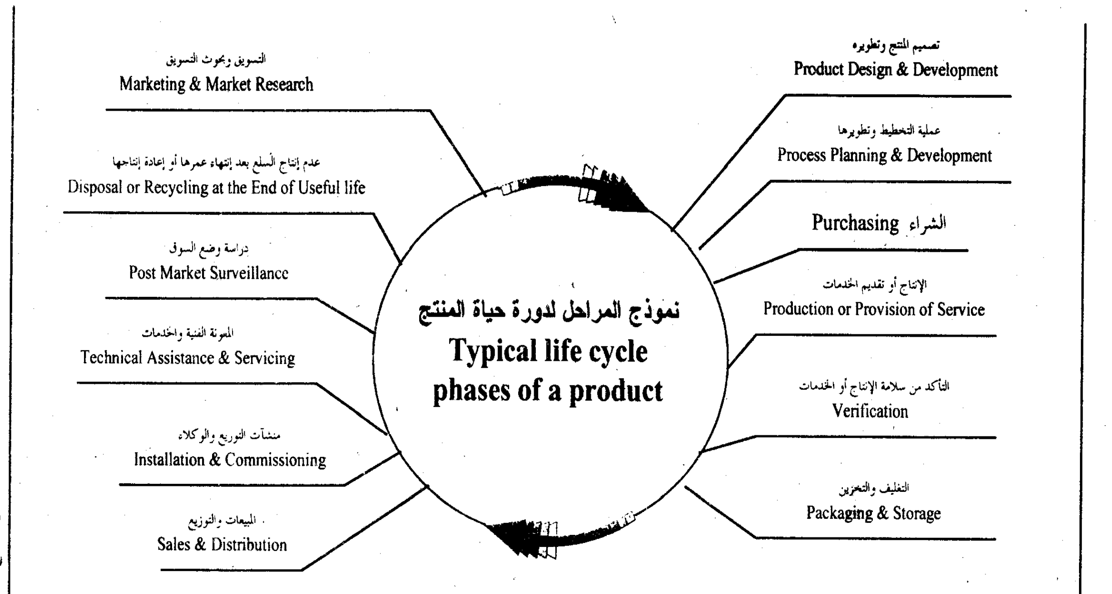
أيزو ٩٠٠١ – Iso 9001 التي تتعلق بالجودة الكاملة للمنظمات من حيث عمليات التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وخدمة العميل..

أيزو ٩٠٠٢ – Iso 9002 التي تتعلق بجودة المدخلات والمخرجات.

أيزو ٩٠٠٣ – Iso 9003 التي تعطي الإهتمام الأول للعمليات الإنتاجية بدرجة تفوق ما عداها ، وذلك لأنها تهتم بالفحص النهائي والإختبار.

أيزو ٩٠٠٤ – Iso 9004 التي تهتم بالخطوط المرشدة للأسلوب الأمثل الذي يوضح الجوانب المرشدة لتحقيق إدارة الجودة في إطار المواصفات القياسية لجودة الخدمات.

فعائلة أيزو ٩٠٠٠ تمثل إجماعاً دوليا (International Consensus) **على مجموعة من المبادئ تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق منظومة إدارية فعالة تضع متطلبات العملاء في المقام الأول ، وذلك بغض النظر عن حجم المنشأة التي تقوم بتطبيق هذه المبادئ أو نشاطها أو كونها قطاعاً حكومياً ، أو قطاعاً للأعمال ، أو قطاعاً خاصاً ، أو قطاعاً تعاونياً ، أو قطاعاً إستثمارياً ، وأياً كان طبيعة النشاط الذي تقوم به سواء أكان إنتاجياً أو خدمياً ، وتعمل عائلة أيزو على وضع المتطلبات**



الرسم أعلاه يوضح نموذج لمراحل دورة حياة المُنتَج حيث أن من المعروف أن لكل منتج دورة حياة ينبغي مراعاتها ، ويذكر **Robert W. Peach** في كتابه بعنوان **The ISO 9000 Handbook** الذي نشرته **"Irwin Professional Publishing"** في عام ١٩٩٥ أن عائلة " أيزو" قد وضعت لغة دولية لمفهوم الجودة **Create a consistent international language of quality** ، وأن نظام الجودة الذي تضمنته عائلة "ISO" يرتبط بضرورة أن يكون الإنتاج أو الخدمات من الجودة بحيث يُشبع حاجته عند المستهلكين ، وأن المواصفات القياسية التي تضمنتها هذه العائلة تحقق ذلك أيا كان النشاط الذي تقوم به المنشآت ، وأيا كانت أشكالها القانونية ، فالمواصفات القياسية التي وضعتها المنظمات الدولية تغطي كافة أوجه النشاط الذي تتطلبه دورة حياة أي إنتاج أو خدمات.

الأساسية التي يجب التوافق معها دون التطرق إلى كيف يمكن تحقيق هذا التوافق ، وبمعنى آخـر فإن هذه المواصفات تعني بالغايات (What) أكثر مما تعني بالوسائل (How) إذ أن من المسلم بـه أن وسـائل تحقيـق هـذه المتطلبـات تختلـف بـإختلاف نوعية العمل وأسلوب وطبيعة المنشأة وحجمها وغير ذلك من العوامل ، لذلك فإن كـل شركة يجب أن يكون لها منظومتها الخاصة التي تقوم من خلالها بالتوافق مـع هـذه المتطلبـات ، ولا يجب تصميم منظومة موحدة يتـم نقلهـا مـن شـركة إلى أخـرى حيـث تصبـح في معظم الأحوال غير ذات فائدة وغير فعالة لإختلاف طبيعة هذه المنشآت وأعمالها.

وتشـمل عائلـة[*] أيـزو ٩٠٠٠ بخـلاف ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣ مجموعـة مـن الوثـائق المساعدة والفنية مثل ٨٤٠٢ والخاصة بالمصطلحات المستخدمة ومجموعة ٩٠٠٤ الخاصة بإرشادات تطبيق مواصفات توكيد جودة المنظومة (٩٠٠١ ، ٢ ، ٣) ومجموعة ١٠٠١١ ، ١٢ الخاصة بأركان ومتطلبات المراجعة على المنظومة الإدارية .. إلى جانب مجموعة كبيرة جـداً مـن الوثـائق الفنيـة المتعلقة بجوانب التوافق مع المتطلبات وجميعها تقع تحت مسمى Guidelines أو أدلة.

كيف يتم إصدار المواصفات وتعديلها :

تقوم المنظمة بإصدارات المواصفات أو تعديلها بإتباع أربعة مبادئ رئيسية :

١) التوافـق في وجهـات النظـر Consensus ، حيـث يتـم إسـتطلاع رأي جميـع الأطراف الذين يتأثرون بإصدار أو تعديل مواصفة معينة للتوصل إلى وضـع يتـم الإتفـاق عليه.

٢) التغطية الشاملة Industry - Wide ، والمقصود هنا كافـة أنـواع النشـاط الـتي يشملها نطاق عمل المنظمة ، حيث تقوم المنظمة بالسعي لبلوغ ما يطلـق عليـه الحلـول

* رجاء التكرم بالرجوع إلى الكُتَيِّب الذي نشره الأهرام الإقتصادي ومـن سلسـلة إصـدارات إتحاد الصناعـات المصرية رقم (٤).

العالمية Global Solutions للتوافق مع متطلبات كافة أنواع الصناعات والخدمات وإرضاء العملاء.

٣) التطوعية Voluntary ، تخضع المنظمة تماماً لإتجاهات السوق ودوافعه ونظمه ، ومن ثم فإن الإشتراك في أعمالها يتم تطوعياً من جانب الهيئة المعنية بهذا النشاط طبقاً لشروط معينة وضعتها المنظمة.

وتقوم المنظمة بإعادة النظر في المواصفات التي تصدرها كل أربع أو خمس سنوات أو طبقاً لإتجاهات مستخدمي المواصفة والمستفيدين منها وآرائهم وإنعكاسات السوق عن المواصفة وتطبيقاتها ، وتلعب آراء العملاء دوراً هاماً في هذا الخصوص بل الدور الأساسي وهو ما حدث بالنسبة لعائلة أيزو ٩٠٠٠.

والخطوات الرئيسية لإصدار أي مواصفة أو تعديلها هي :

١) مرحلة الإقتراح **Proposal Stage**

٢) مرحلة الإعداد **Preparatory Stage**

٣) مرحلة اللجان **Committee Stage**

٤) مرحلة إستطلاع الرأي **Enquiry Stage**

٥) مرحلة الإعتماد **Approval Stage**

٦) مرحلة الإصدار **Publication Stage**

ثانيا : الإقتصاد المصري وتجربة اليابان والشركات الكبرى

لقد أوضحت من قبل الأهمية القصوى التي ينبغي أن يهتم بها الإقتصاد المصري ، وتحويل هذا الإقتصاد إلى إقتصاد تصديري ، والدور الذي ينبغي أن تقوم به المنظمات المصرية سواء أكانت صناعية أو زراعية أو خدمية ، وأن تعمل على تحقيق التطوُّر التدريجي في إصلاح نظمها الإدارية والإنتاجية ، بالإضافة إلى تصحيح أوضاعها المادية والبشرية ، **وصولاً إلى تحقيق المزايا التنافسية في الأسواق العالمية** ، ولاشك أن تحقيق هذا يرتبط بالعزم والتصميم والإستفادة من تجارب الدول التي إستطاعت فعلاً أن تحقق هذه الآمال رغماً عن الظروف الصعبة التي كانت تحيط بها ... **مثل اليابان** ... وأرجو أن أوجه النظر في هذا المقام إلى أنه **توجد إحصائيات كثيرة تشهد بما توصل إليه اليابانيون من براعة فائقة في مجالات الإقتصاد** (*) ، وما يقابل ذلك من إنحدار في المكانة الصناعية لأمريكا. والحقيقة أن هذه الأرقام الاحصائية أمر مُذهل للغاية. وينبغي على المنظمات الصناعية والخدمية في مصر ، بمعاونة فرق الباحثين في الجامعات ومراكز البحوث المختلفة للدولة ، أن لا تبخل على تمويل إجراء البحوث التي ترتبط بتطور الإقتصاد الياباني ، حيث توجد فعلاً العديد من الخصائص المتشابهة ، **آملين من وراء ذلك أن نتوصل إلى فهم مغاير للمشكلات التي تُقابلنا والتعامل معها بأسلوب أفضل يتيح لنا التغلب عليها.**

ونعتبراليابان المرشح الطبيعي لهذه المقارنة. فاليابان التي لها تراث ديني وحضاري وتاريخي مختلف ، وإستطاعت أن تطور نفسها ، ويُبرز شعبها القدرة الفائقة على إدارة الإقتصاد الياباني ببراعة وتصبح قوة صناعية متطورة إلى أبعد الحدود. ففي عام ١٩٨٠ **كان الناتج القومي**

* The Strategy of Japanese Business. By James C. Abegglen (Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, A Subsidiary of Harper & Row, Publishers, Inc. 1984).

الإجمالي لليابان يمثل ثالث أعلى ناتج لدولة في العالم ، وإذا أمعنا النظر في الإتجاهات الراهنة للوضع الإقتصادي في العالم ، يتأكد لنا أن اليابان يمكن أن تصل إلى المرتبة الأولى بين دول العالم في المستقبل. واليابان بلاد تقارب في مساحتها ولاية مونتانا الأمريكية ولا تتوفر لديها أية إمكانات مادية تُذكر ، وبرغم ذلك يعيش في هذه البلاد أكثر من ١٢٥ مليوناً من السكان (أي ما يساوي نصف عدد السكان في الولايات المتحدة) ، وتقوم هذه البلاد بتصدير ما قيمته ٧٥ بليوناً من الدولارات زيادة عما تقوم بإستيراده ، كما أنها سجلت معدلات نمو في الإستثمارات وإجمالي الدخل القومي توازي ضعف ما حققته الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أصبحت اليابان تُهيمن على قطاعات الصناعة العالمية واحداً بعد الآخر ، حيث تفوقت على بريطانيا في صناعة الدراجات النارية ، وتَقَدَّمت على الألمان والأمريكيين في إنتاج السيارات ، وتُكافح لتتبوأ مركز الصدارة على كل من الألمان والسويديين في صناعة الساعات والكاميرات والأدوات البصرية ، وتحاول التَغَلُّب على الأمريكيين الذين عُرِفوا تاريخياً بالسيطرة في حقول الصناعات التقليدية مثل صناعة الفولاذ ، وبناء السفن ، وأجهزة البيانو ، والحاسبات ، والأجهزة الإليكترونية ... الخ .. ومن الملاحظ في هذه الأيام أيضاً أن الأجور في اليابان تزيد قليلاً عنها في الولايات المتحدة(*) ، أما تكاليف مؤسسات الأعمال فهي أعلى بكثير وذلك بسبب إستيراد المواد الخام وإزدحام شبكات الطرق ، ويشكو المديرون التنفيذيون في الولايات المتحدة من التكاليف الإضافية الناجمة عن تطبيق أنظمة السلامة المهنية والحد من التلوث ، بينما يلاحظ في الوقت ذاته أن المعايير التي تُطبقها اليابان في هذه المجالات هي من أكثر المعايير تشدداً في العالم. والبعض من علماء أمريكا يحاول تبرير هذه الفوارق بالتركيز على المشكلات الناجمة عن أزمة النفط العربي في عام ١٩٧٤م ، فبينما عانت جميع الدول الصناعية الأخرى من التضخم المالي والإنخفاض في الإنتاجية نتيجة لإرتفاع أسعار النفط ، فإن اليابان – التي تستورد كامل إحتياجاتها من النفط – قد حافظت على معدل

(*) - The Art of Japanese Management : Applications for American Executives. By Richard Tanner Pascal and Anthony G. Athos, (Simon & Schuster, 1981).
- Technological Policy and Planning in Japan. By Charles J. McMillan, Notes delivered to lecture to Joint Center on Modern East Asia, (Glendon College, New York University, November 1979).

منخفض جداً من التضخم ، وزادت من الإنتاجية ، فبرهنت بكل المعايير على قدرتها كمنافس تجاري في السنوات الخمس الماضية مقارنة بأي وقت مضى.

ولاشك أنه كان لموجة التصنيع في القرن الثامن عشر أثرها في نشوء عدد كبير من المشروعات الضخمة ذات النشاطات المعقدة والمُنَوّعة ، مما جعل من الضروري الخروج بتنظيم أكثر عُمقاً وعقلانية ، فكانت كتابات **ماكس فيبر**(*) (Max Weber) التي أعقبت هذه الفترة تتحدث عن **ظهور " المؤسسة البيروقراطية "**. وكان فيبر يؤكد الرأي القائل **بأن الشكل البيروقراطي من التنظيم يفوق الأشكال الأخرى كافة مقارنة بالبدائل المتاحة في ذلك الوقت**. ومن النتائج المترتبة على الأثر الذي تركه **فيبر** أن العوامل التي إستخدمها في شرح التنظيم ، وهي : الحجم ، ودرجة التعقيد ، والرسمية ، والمركزية – مازالت إلى يومنا هذا تُشَكّل أبعاداً رئيسية مازلنا نفكر في إطارها عند وضع التصميمات التنظيمية التي نقوم بوصفها.

وقد بدأت المؤسسات الكبرى (Large Corporations) تَبْرُزْ كعامل مهيمن في المجتمع مع حلول هذا القرن ، وقد بدأ الغرب قيادة بقية أنحاء العا في إنتاج مثل هذه المشروعات ، ومن هذه الحقيقة فليس من الغريب أن نعتبر ما يُسمّى بالإدارة الحديثة – كما نعرفها نحن – إلى حد كبير من فعل المجتمع الغربي. **وكان نطاق النشاط في هذه المؤسسات الكبيرة والمتعددة الأهداف يتطلب توفر مستويات إدارية مختلفة وتفويض السلطات لها ، والعمل على تهيئة المناخ الذي يُعطيها الثقة في إدارة مهامها** ، وكان يمكن لهذه المستويات الإدارية أن تكون موضع ثقة وهي ليست المالكة للمشروع. **والواقع أن ذلك إستغرق حوالي نصف قرن لتمكين مفهوم الإدارة المهنية المتخصصة من تعزيز وجودها.**

(*) لمعرفة المزيد من فكر عالم الإدارة ماكس فيبر ، يُمكن الرجوع إلى مرجعنا " مبادئ الإدارة الدولية " – الناشر: مكتبة عين شمس ١٩٩٦ ، حيث تناولنا بالتفصيل أفكار هذا العالم.

ويتساءل الكثيرون .. كيف يمكن لهؤلاء " الإخصائيين " الجدد أن يُديروا المؤسسات الكبرى ؟ فالمشكلات الرئيسية التي تواجههم كانت وما تزال :

١) كيفية التنظيم بكفاية وتفويض السلطات.

٢) كيفية تقديم المكافآت الكفيلة بتحفيز الموظفين.

٣) كيفية ممارسة الرقابة للتَحَكُّم في المواد المتاحة وضمان النتائج المرجوة.

والواقع أن الطريقة التي تحل معها الإدارة مثل هذه المشكلات في مجتمع ما ، تُعتبر بمثابة مقياس لذلك المجتمع ذاته. والفارق الرئيسي بين المؤسسات في الشرق وتلك العاملة في الغرب أن المؤسسات الغربية لجأت إلى تطبيق مفاهيم الهيكل التنظيمي والنظم الرسمية لمواجهة هذه التحديات ، وعلى النقيض من ذلك ، فقد أعطت المؤسسات الشرقية التي كانت إلى عهد قريب تتقدم بمزيد من البطء في تفكيرها بخصوص الأشكال التنظيمية والنظم الرسمية **مزيداً من الإهتمام بالوسائل الإجتماعية والروحية ، فقد كانت المؤسسات الصينية واليابانية[*] القديمة تعتمد على طرق الإجبار والإكراه. فالأفكار الإيدولوجية كانت تشد الأفراد العاملين بإتجاه الأهداف التنظيمية ، وكانت هذه الأهداف تعتمد من غير منازع على مبادئ العقوبة بما تنطوي عليه من تهديد أو رعب** ، وكان يتم توظيف الأعضاء العاملين في هذه المؤسسات في سن مبكرة ، ليتم تكوين شخصياتها بما يتفق وأهداف هذه المؤسسات مدى الحياة ، **وكان الشعور السائد أنه لا توجد منظمة يمكنها أن تتصف بالكفاية على نطاق واسع بدون هذه الإجراءات الصارمة** ، وبالطبع فإن

---

[*] أرجو أن أوجه النظر إلى أن علماء اليابان يقررون أن التقدم في اليابان لم يعتمد على الحكومة ، إنما رجال الأعمال هم الذين بدأوا المسيرة ، فهم الذين وضعوا أهداف النمو الإقتصادي في المرتبة الأولى ، وعلى حد قولهم :

" Economic growth was a ranking objective in this society, but the particulars of the process were not foreseen by anyone, political or civil servant".

ترتيبات مشابهة إلى حد ما كانت تُتَّخَذْ في الغرب ، وكانت تلقى الدعم والمساندة من المؤسسات الروحية في معظم الأحيان.

ولعل من الأهمية بمكان أن أوضح أن الدراسات العلمية المقارنة أثبتت أن نجاح الشركات في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ترتبط بأسلوب الإدارة ، وسياسات التوظيف ، وفوق هذا كله ، القيم الروحية الهامة ، وبالطبع ، المهارات البشرية اللازمة لإدارة كل هذه العناصر ، وأوضح التحليل العلمي أنها تتلخص في سبعة عناصر هي : الإستراتيجية ، والهيكل التنظيمي ، والنظم ، والقوى الوظيفية ، والمهارات ، والأسلوب ، والأهداف السامية.

وفيما يلي نستعرض بإيجاز ما تعنيه كل من هذه العبارات :

فالإستراتيجية تتعلق بخطة العمل التي تأخذ بها المؤسسة لتخصيص وتوزيع الموارد وذلك بموجب خطة زمنية محددة للتَمَكُّنْ من التَحرُّك بالمؤسسة من واقعها الحالي والتدرج به إلى تحقيق أهدافها المستقبلية.

أما الهيكل التنظيمي فيبين الطريقة التي بموجبها تنظيم الشركة ، سواء كانت بطريقة لامركزية أو مركزية ، وسواء كانت تُرَكِّزْ على الجهاز التنفيذي أو الإستشاري وبإختصار كيفية ترتيب " الأوضاع " في الخريطة التنظيمية للشركة.

أما النُظُم فتشير إلى الكيفية التي يتم بموجبها إنتقال المعلومات ضمن المؤسسة ، وبعض النظم تكون على هيئة مطبوعات خطية ، مثل مستخرجات بيانات الحاسب الآلي وغيرها من الصيغ الخطية التي تُستخدم لمتابعة ما يجري من أمور ، والنظم الأخرى قد تتصف بقدر أكبر من عدم الرسمية ، كالإجتماعات ، وهذه العناصر الثلاثة – الإستراتيجية ، والهيكل التنظيمي ، والنظم ، ربما تكون

أكثر العناصر وضوحاً بالنسبة للذين يُقبلون على دراسة التجربة اليابانيـة وغيرها من التجارب.

والعوامل الأربعة التالية تتعلق بالجوانب الإنسانية والبرامجية من عمل المنظمات . فعبارة الموظفون هنا لا تتعلق بتقسيم العاملين إلى موظفين إستشاريين وتنفيذيين ، وإنما بالخصائص الديموجرافية للعاملين في أية منظمة ، من حيث نوع عملهم سواء في حقل الهندسة ، أو مبيعات السيارات ، أو المختصين في إدارة الأعمال ، أو العاملين في تشغيل الحاسب الآلي ، وغيرهم. أما المهارات فتشير إلى تلك الأمور التي يُتقنها العاملون بالمنظمة وبالذات الموظفون الرئيسيون من هؤلاء العاملين ، وبشكل خاص القُدرات المُتَمَيِّزة التي تميزهم عن غيرهم من المنافسين(*) ، وينبغي ملاحظة أن المهارات تنطبق على كل من المستوى التنظيمي ومستوى العلاقات المشتركة بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.

والعاملان الأخيران اللذان ينبغي تعريفهما فهما : الأسلوب والأهداف السامية.

فالأسلوب يشير إلى أنماط السلوكيات التي يتحلى بها المديرون التنفيذيون ، وفريق العاملين في الإدارة العليا.

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى أثر المنافسة ، وحفزها رجال الأعمال إلى روح التحدي لكسب الأسواق ، ويرجع ذلك إلى :

- Meeting the Japanese Challenge. By Exra F. Vogel, (Wall Street Journal, May 1980).
- Japan as Number One : Lessons for America. By Ezra F. Vogel, (Cambridge, Mass : Harvard University Press 1979).
- Japan : Environmentalism with Grouth. By Adam Meyerson, (Wall Street Journal September 1980).
- Circles can Enhance the Quality of work life : by J. Anderson-Automation Information, 1982.

أما الأهداف السامية (التي تنطوي على المعاني الروحية الهامة والقيم المشتركة لأفراد العاملين في أية منظمة من المنظمات) فتشير إلى الأغراض والأهداف العليا التي تسعى إدارة المنظمة وأعضاء العاملين فيها إلى تحقيقها وتكريس أنفسهم لها.

وهذه الأهداف ليست من نوع الأهداف الملموسة القريبة الأجل مثل تحقيق نسبة معينة من النمو أو الحصول على نسبة محددة من العوائد على الإستثمارات ، وإنما يتعلق هذا العامل بالقيم أو الأغراض التي " تستهوى قلوب القوى العاملة " وتحرك مشاعرهم والتي تجتمع حولها كل من الأغراض الفردية للعاملين وأغراض المنظمة ذاتها.

وفيما يلي نورد العناصر السبعة(*) للتنظيم :

الإستراتيجية	الخطة أو مسار العمل الذي يقود إلى توزيع المخصصات من الموارد النادرة للمؤسسة والتي تهدف للوصول إلى الأهداف الموضوعة والمحددة خلال فترة محددة من الزمن.
الهيكل التنظيمي	وهو الذي يُبين خصائص الخارطة التنظيمية للمؤسسة (من حيث الوظائف ، ومن حيث درجة اللامركزية ، وغيرها).
النظم	التي تصف صيَّغ العمل الإجرائية والعمليات الروتينية كتلك التي تتعلق بطرق تنظيم الإجتماعات.
التوظيف	الوصف " الديموجرافي " لفئات الموظفين الهامة في المؤسسة ، أمثال ذلك : المهندسون ، والمتعهدون ، وحملة الشهادات العلمية وغيرهم.
الأسلوب	الكيفية التي يتصرف بها المديرون الرئيسيون في سعيهم لتحقيق أغراض المنظمة ، كما تشير هذه العبارات إلى الأسلوب الثقافي الذي تتبعه المنظمة.
المهارات	القدرات المتميزة للموظفين الرئيسيين أو المؤسسة بشكل عام.

* نرجو توجيه النظر إلى أن خبراء التنظيم يحرصون على أن يتحقق للمنظمات التي يضعون خبرتهم في خدمتها التوازن من حيث تحقيق التناسق والتناغم بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية ، وللراغبين في مزيد من المعلومات الإدارية في هذا الشأن نرجو التكرم بالرجوع إلى " **العملية التنظيمية والبناء التنظيمي** " تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير - مكتبة عين شمس ١٩٩٥.

الأهداف السامية المعاني القيمة والمفاهيم التي تسترشد بها إدارة المنظمة والعاملون فيها.

فن الإدارة في الشركات الكبرى :

توضّح الدراسات المقارنة لتحليل العملية الإدارية في الشركات الكبرى المتقدمة ، أنه يوجد في الإدارة ، كما هو الحال في الموسيقى ، يوجد مفتاح " لنقطة الإنطلاق " كما يوجد مفتاح " عالي الطبقة " ، والمفتاح العالي الطبقة هو الذي يحمل بشكل عام اللحن وإتساق الأصوات في الموسيقى ، أما الذي يقابل اللحن في الإدارة فهو الأسلوب الذي يتبعه المدير في العمل ، وأسلوب المدير أو الطريقة التي يُركِّز بها إنتباهه ويتفاعل مع الآخرين – هو الذي يُحَدِّدُ " اللحن " الذي يتعامل من خلاله مع مرءوسيه ويتصل معهم على المستوى " التشغيلي " ليحيطهم علماً بحقيقة توقعاته ، والطريقة التي يريد بها تصريف شئون العمل ، وفي طبقة أدنى من هذه الإشارات هناك نغم ينقل إتصالات[*] رئيسية.

فالإيقاع في الموسيقى – سواء كان ذلك لعزف مقطوعة لرقصة الروك أو سيمفونية من الموسيقى الكلاسيكية – **يحتوي على الأغلب على قدر كبير مما يُحرِّك المستمع.**

كذلك الأمر بالنسبة لنقطة الإنطلاق للمدير ، فهي تحمل في ثناياها المعاني على مستوى أعمق وتوصل إهتمامات الإدارة الحقيقية.

وفي المنظمات اليابانية ، يلاحظ أن قدراً كبيراً من الإهتمام الإداري يُكَرَّس لضمان إستمرارية وتآلف هذه الرسائل التي تتضمنها " مفاتيح نقطة الإنطلاق " في العمل ، ويُمكن تلخيص هذا المعنى في تعبير : الأهداف العليا ، أي الأهداف التي تأتي فوق كل الأهداف الأخرى ، وهذه تُمثِّل العنصر السابع في هذا الإطار ، **فالأهداف العليا هي الأساس**

* The Art of Japanese Management : Applications for American Executives. By Richard Tanner Pascal and Anthony G. Athos, (Harvard University, Simon & Schuster, 1981).

الذي يحافظ على تماسك العناصر الستة الأخرى سوية – وهي الإستراتيجية ، والهيكل التنظيمي ، وأسلوب العمل ، والموظفون ، والمهارات التي تعمل مجتمعة فيما بينها ، **وعندما تعمل هذه العناصر جميعها معاً ، فإن المنظمات تصبح أكثر إتساقاً من حيث وحدتها وتكاملها الداخلي وبالتالي تُصبح أكثر إستمرارية مع مرور الزمن.**

وتلعب هذه المُثل العليا أو الأهداف السامية دوراً عملياً ملموساً من خلال التأثير على تنفيذ العمل على المستوى التشغيلي ، ونظراً لأن المدير التنفيذي لا يُمكنه التواجد في كل مكان في آن واحد ، فإن العديد من القرارات قد تصدر من غير معرفته ، وبالتالي ، فإن المُثُل العليا أو الأهداف السامية للمؤسسة توفر للموظفين الذين يتخذون مثل هذه القرارات **" البوصلة " التي توجِّهْ مسارهم وتُسَدِّدْ خُطاهم للسير في الإتجاه الصحيح.** فعلى سبيل المثال ، فإن هذه المثل العليا في شركة " آي بي أم I.B.M"(*) تعني الإلتزام بعدم التضحية بخدمة العملاء ، أما في شركة " ماتسوشيتا Matsushita" فهي تعني الإلتزام بعدم التغرير(**) بالعملاء من خلال بيع أو إنتاج أي سلع تالفة ، وهذه القيم من شأنها أن تتيح الفرصة للمدير التنفيذي للتأثير على إتخاذ القرارات الصحيحة بصفة مستقلة ، وتعمل نظم القيم هذه بمثابة " عوامل مُرَجِّحة " في الحالات التي يصعب فيها الإختيار ، والتي من غيرها قد تُتَّخذ القرارات بطريقة غير صحيحة.

وقد عبر السيد توماس واتسون – الإبن – عن المعاني الكامنة لهذه المعتقدات من خلال المحاضرات التي ألقاها لحساب (مؤسسة ماك كينزي Mckinsey Foundation) في جامعة كولومبيا بنيويورك عام ١٩٦٢ ، عندما قال :

(*) I.B.M's Basic Beliefs, (I.B.M. Orientation Booklet).

(**) - Interviews with M. Tange, Matsushita USA Personnell, August 25, 1980.
- Japan's Matsushita. By Mike Throp, (Wall Street Journal, November, 1979).

إنني أعتقد إعتقاداً راسخاً في أن أية منظمة(*) ، إذا أرادت أن يُكتب لها البقاء وتحقيق النجاح ، يجب أن تتوفر لديها مجموعة ثابتة وصحيحة من المعتقدات التي تُشكِّل المقدمة المنطقية التي تقوم عليها ما تأخذ به هذه الشركة من سياسات وما تؤديه من أعمال.

وبعد ذلك ، فإنني أعتقد في أن أهم عامل من عوامل النجاح في المؤسسات هو التمسك والعمل بإخلاص بموجب هذه المعتقدات.

وأخيراً ، فإنني أعتقد في أنه إذا كان سيُكتب لأية مؤسسة النجاح في مواجهة التحديات في هذا العا الذي يتميز بالتغير المستمر ، فإن عليها أن تكون على إستعداد لتغيير كل شيء فيها بإستثناء تلك المعتقدات وذلك عبر حياتها المؤسسية.

وبمعنى آخر ، فإن الفلسفة الأساسية ، والروح ، والقوة الدافعة لأية منظمة يكون لها أكبر الأثر على ما تحققه من إنجازات نسبية مقارنة بالأثر الذي تتركه الموارد التقنية أو الإقتصادية ، أو الهيكل التنظيمي أو الإختراع والتجديد أو عنصر التوقيت ، وبرغم أن هذه العوامل لها وزنها في تحقيق النجاح المنشود ، لكنها في إعتقادي ، **لا تطاول في أهميتها قوة إيمان أفراد العاملين في المنظمة بالتحلي بالمبادئ الثابتة التي تأخذ بها هذه المنظمة ، وسعيهم المخلص للعمل في إطار هذه المبادئ.**

فما هي مجموعة المعتقدات هذه التي كان يتحدث عنها السيد واتسون ؟ الواقع أن هذه المعتقدات تنقسم إلى ثلاث مجموعات وهي :

---

*) A Business and Its Beliefs. By Thomas Watson, Jr. (Mckinsey Foundation Lecture, New York : McGraw-Hill, 1963).

إحترام الفرد – وهذا يعني إحترام كرامة وحقوق كل شخص من أفراد العاملين في المنظمة.

خدمة العملاء – أي تقديم أفضل الخدمات للعملاء وبشكل أفضل مما تقدمه أية شركة مماثلة في العا.

الإمتياز – الإعتقاد الراسخ والإلتزام بوجوب أداء الشركة لكافة مهامها بهدف إنجازها على مستوى رفيع من الجودة والإمتياز.

ويضاف إلى هذه المعتقدات الأساسية ، أن هناك أيضاً مجموعة من المبادئ الأساسية التي تسترشد بها الإدارة في شركة آي بي أم في تصريفها لشئون العمل. وهي على الوجه التالي :

- توجيه العمل والإشراف على تنفيذه بطريقة تتصف بالذكاء ، والمسئولية والقدرة.
- خدمة العملاء بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.
- تحقيق التقدم التقني وتحسين نوعية المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة..
- التوسع في تنمية قدرات العاملين من خلال تطوير الوظائف التي يشغلونها وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق الرضى فيما يؤدونه من مهام.
- توفير فرص العمل المتكافئة لجميع العاملين في الشركة.
- تعزيز الإلتزام تجاه المساهمين في الشركة وذلك بتوفير عائدات مناسبة على إستثماراتهم.

•) تَحَمُّل الشركة لدورها في المساهمة في زيادة رفاهية وسعادة المجتمعات التي تعمل الشركة في إطارها.

•) تَحَمُّل الشركة لمسئولياتها بصفتها مؤسسة أمريكية ، وتجاه جميع البلدان التي تمارس فيها الشركة نشاطاتها في كافة أنحاء العا.

وفي إيجاز شديد نتمنى أن يتوافر لمختلف المنظمات المصرية ، سواء أكانت صناعية أو زراعية أو تجارية أو خدمية ، أن يتوافر في نشاطها وأداء خدماتها المبادئ الأساسية لتحقيق النجاح ، وهي المبادئ المستخلصة من التطبيق العلمي الذي حقق تقدماً مُذهلاً .. ونُلخصه فيما يأتي :

*) الكفاءة الإدارية.
*) حُسن خدمة العملاء.
*) التقدم التقني.
*) إتاحة الفرصة لتطوير الموظفين.
*) عائدات الأسهم.
*) رفاهة المجتمع.
*) المسئوليات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

كما نرجو أن نوجه النظر إلى سُمُوّ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في اليابان ، إنها تُشجّع حقاً وصدقاً على إقامة قدر رفيع من التعاون الفعَّال ، ويؤكِّد علماء الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية أن أسلوب هذه العلاقة يترتب عليه مزيداً من تعميق الفهم ، وروح التعاون وما يترتب على ذلك من تحقيق الإجماع في تنفيذ القرارات بسهولة ويُسر ، وهذا أمرُ لا يتحقق في بعض الأحيان في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من البلدان.

ثالثاً : مصر ونظام جودة الإنتاج الصناعي

لعل مما يُسعدنا جميعاً نحن المصريين أن بلدنا قد دخل عصر الجودة ، وهذاسيحقق بإذن ا لمنتجاتنا الصناعية القُدرة على العبور إلى أسواق العا ، ولعلها مناسبة طيبة أوضّح فيها للقراء أن علماء مصر الممثلين في المجالس القومية المتخصصة ، والتي أشرُف بعضويتها منذ إنشائها ، قد تناولنا موضوع الجودة في الصناعة المصرية ، بما **يؤكد التكامل العلمي والعملي الذي يقود عملية التطوير ، ومن هذا المعنى أعرض فيما يلي جوانب من هذا الجهد العلمي :**

مصر وقطاع الصناعة :

أصبح في مصر قاعدة صناعية ضخمة تضم العديد من الصناعات ، بعد أن حظي قطاع الصناعة بحوالي ٢٥٪ من حجم الإنفاق الإستثماري خلال الربع قرن الأخير ، وأصبح الإنتاج الصناعي يُمثل حوالي ٢١٪ من إجمالي الناتج القومي ، ويستحوذ على حوالي ١٣٪ من جملة العاملين بالدولة. وتتنوع هذه القاعدة العريضة من الصناعات الهندسية للغزل والنسيج ، إلى الصناعات الكيماوية والتعدينية والحرارية والمعدنية ، وكذلك الصناعات الغذائية والدوائية ، فضلاً عن قاعدة الصناعات الحربية.

وكان إهتمام غالبية هذه الصناعات ، طوال الفترة السابقة ، مركزاً على تطبيق نظم التفتيش ومراقبة جودة الإنتاج داخل المصانع ، سواء في مراحل الإنتاج المختلفة أم على المنتج النهائي قبل تسليمه للعملاء أو طرحه بالأسواق . ومن ثم **كان المفهوم السائد لمراقبة الجودة منحصراً في التفتيش على الإنتاج.**

ولكن مفهوم مراقبة الجودة إنطلق عالمياً من الحيز الضيق للتفتيش على الإنتاج داخل المصانع إلى آفاق جديدة تشمل : **أعمال الرقابة على جودة عمليات التعبئة والتغليف**

والتوزيع ، والنقل والشحن ، ومراقبة التخزين(*) ، والعرض بالسوق ، بـل إتسع ليشمل خدمات ما بعد البيع من أعمال الصيانة ، وغير ذلك من الخدمات الفنية ... حتى أصبح هذا النظام أشبه بمنظومة متكاملـة متناغمـة ، تبـدأ مـن التعـرُّف علـى رغبات المستهلك ، وتنتهي بتحقيق هذه الرغبات في صورة الشكل النهـائي للمنتـج الصناعي.

ثم تتابع أداء وخدمة هذا المنتج عند تشغيله وإستخدامه لدى المستهلك ، للمحافظة على كفاءة الأداء وطول العمر ، وكذلك العمل على تطوير المنتج لتلافي الملاحظات إن وجدت ، الأمر الذي يعني أن **الهدف الرئيسي من تطبيق هذا النظام هو تأكيد عناصر الجودة المتعددة ، وتحقيق الخدمة المثالية للمستهلك ، كما أصبح المنطلق الذي بدأت على أساسه الدول الصناعية المتقدمة في إكتساح أسواق العالم بصناعاتها.**

مستلزمات الإنتاج التصديري :

وتزداد أهمية تطبيق هذا النظام إذا أردنا التَوَجُّه بالصناعة المصرية نحو الإنتاج التصديري ، فلابد من الإنطلاق من قاعدة منظومة " الضبط المتكامل لجودة الإنتاج الصناعي " لإختراق الأسواق الخارجية بصفة عامة والعربية والإسلامية بصفة خاص. ومن ثم لابد من تطبيق هذا النظام في مصر للإرتفاع بمستوى جودة الإنتاج الصناعي وزيادة حجمه وتحسين إقتصادياته ، **وعلينا أن نبدأ فوراً بالتقليل من الفاقد والإنتاج غير المطابق للمواصفات القياسية ،** خاصة بعد قيام السوق الأوروبية الموحدة ، مع الأخذ بأحدث نظم الجودة التي أصدرتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) في المواصفات الدولية أرقام (ISO/9000 - ISO/9004)

(*) أوضحت العديد من البحوث والدراسات أن هناك تلف للعديد من السلع المُخَزَّنة وذلك نتيجة لسوء التخزين والنقص في الخبرة بصيانة الموجودات المخزونة من الظروف الجوية والأمطار والرشح ... الخ. وأوضّح مثال على ذلك سلع القطن والفاكهة وبعض المنتجات القابلة للصدأ.

بالنسبة للمصانع التي ستُصَدِّرْ إنتاجها إلى دول السوق ، **على أن يكون واضحاً أهمية متابعة التعديلات التي تجريها المنظمة الدولية على المواصفات القياسية وفقاً لإحتياجات وأذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق.**

لذلك ينبغي التَعَرُّف على بنيان هذه المنظمة ولجانها الفنية وأهدافها ، أي مفهوم هذه المنظومة (*) وعناصرها المختلفة ، وشرح الوضع القائم لنظم مراقبة الجودة للإنتاج الصناعي المحلي ، بهدف التعرُّف على العوامل الرئيسية التي تحقق جودة الصادرات ، مع أمثلة لتطبيق هذه المنظومة على بعض الصناعات ، والتعرُّف أيضاً على أثر تطبيقها على تكلفة المنتج الصناعي.

المفهوم العلمي للضبط المتكامل للجودة :

تعريف الجودة : هي درجة وفاء أو توافق مواصفات المنتج لإحتياجات ورغبات المستهلك ، ويُعتبر المُنْتَجْ على درجة عالية من الجودة إذا كان تنفيذ تصميمه وتعبئته وتغليفه ودرجة كفاءته في التشغيل أو الإستخدام مطابقة لرغبات المستهلك وإحتياجاته بدرجة عالية ، بالإضافة إلى مراعاة النواحي الإقتصادية ، بل إمتد المفهوم الحديث للجودة إلى الإهتمام ليس فقط بما يرغبه المستهلك في السلعة ، بل أيضاً متابعة كافة الجوانب التي تربط بحسن إستخدامه لها.

مفهوم منظومة الضبط المتكامل لجودة الإنتاج الصناعي :

لكي يتحقق هدف الإرتقاء بمستوى جودة الإنتاج الصناعي ، فإن الأمر يقتضي قيام الشركة المنتجة بضبط جودة أهم الأنشطة المتعلقة بهذا الإنتاج ، وذلك على النحو التالي :

تحديد أهداف الإنتاج : يجب أن تقوم المنشأة الصناعية بتحديد أهداف الإنتاج ، ويلزم لذلك إختيار قطاع مُعين من المستهلكين ، وقيام إدارة بحوث التسويق أو البيع بالمصنع بإجراء دراسات مستفيضة للسوق (Market analysis) للوقوف على القوة الشرائية وإحتياجات

* نرجو أن نوجِّه النظر إلى ما سبق شرحه فيما يتعلق بهذه المنظومة وعناصرها المختلفة كمقدمة للتطبيق المصري المرتبط بالإقتصاد التصديري ، ودخول عصر إستراتيجيات التغيير وإدارة نظام الجودة الشاملة والمتواصلة.

المستهلكين ، والأسباب التي تؤدي إلى إقبالهم على مُنتج معين دون آخر ، ومستواهم الإجتماعي ، وكذلك العوامل والدوافع النفسية التي تؤثر على إختيارهم للسلع المختلفة. ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من الدراسات الميدانية لجمهور المستهلكين ، وإختيار عينات ممثلة للمجتمع ، وتحليل النتائج - بهدف التعرف على الأنواع والأعداد والأسعار التي تحقق إحتياجات وأغراض هذا القطاع من المستهلكين وذلك لتحديد أهداف الإنتاج.

وبضبط الجودة في هذه المرحلة ، يمكن إتخاذ القرارات الأساسية اللازمة لتخطيط الإنتاج ، والوصول في نهاية هذه المرحلة إلى قرارات أساسية بالنسبة للأصناف ، والأنواع والأسعار ، والأعداد التي سيتم إنتاجها من السلعة ، والتي تتفق وإحتياجات المستهلكين.

تحديد المواصفات : المواصفات هي التي تُحَدِّدُ معايير الجودة والدقة اللازم توافرها في السلعة ، لكي تحقق رغبات المستهلك ، ومن بينها المواصفات القياسية التي تصدرها هيئات **" وضع المعايير القياسية الوطنية "** حيث أن مثل هذه المواصفات هي الأسلوب العلمي التكنولوجي الذي تُحَدَّدُ به الخصائص والأبعاد ، والدقة التي يلزم توافرها في الخامات والمنتجات قبل التشغيل وفي مراحله المختلفة ، لكي يتحقق لها الجودة وحسن الأداء وإنخفاض التكاليف. كما تشمل طرق التفتيش الفني ، والقبول والرفض ، وسحب العينات. لذلك فإن إتباع المواصفات القياسية في الإنتاج يعني : **مراعاة الدقة التامة في إختيار أنسب الخامات ، وأصلح العمليات الصناعية ، وأمثل الظروف التي تؤدي إلى إنتاج السلع بالخصائص المطلوبة ، كما يعني التأكد من هذه الخصائص بإستخدام طرق إختبار قياسية.**

ولتأكيد الجودة ، يجب على المصنع أن يُراعي **عند تحديد المواصفات الفنية للخامات ومستلزمات الإنتاج والمعدات والعمليات المختلفة أن تكون في إطار المواصفات القياسية الوطنية ، والمتواكبة مع المواصفات الدولية** ، مع الأخذ في الإعتبار الإمكانات الفنية للإنتاج ، وكذلك النواحي الإقتصادية. كما ينبغي أن تشمل هذه

المواصفات : جميع مراحل الإنتاج بما يتضمنه من أسلوب الأداء ، وإجراء التجارب والإختبارات.

ويشترط لذلك إجراء الدراسات اللازمة لإيجاد نوع من التوازن بين رغبات قطاع الإستهلاك ، وإمكانات التصميم والإنتاج.

لذلك نوجه النظر إلى ما يأتي :

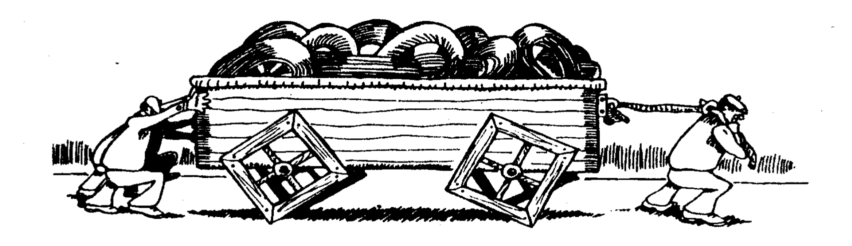
التصميم :

إن جودة المنتج لا تعتمد فقط على جودة إنتاجه ، ولكن أيضاً على جودة التصميم التي تتوقف بدورها على درجة جودة تخطيط أهداف الإنتاج ، ولذلك فإنه يشترط أن يفي التصميم بما يأتي :

- القرارات الأساسية التي أتخذت لتخطيط برنامج الإنتاج ، وخاصة فيما يتعلق بتحقيق متطلبات المواصفات الفنية.
- قدرات العمليات الصناعية القائمة في قسم الإنتاج ، بما في ذلك قدرات الآلات والمعدات المنتجة التي **ينبغي أن تكون داخل حدود المواصفات التصميمية.**

ولوضع المواصفات القياسية أهميته القصوى في إختيار التجاوزات المناسبة عند تصميم المنتج بحيث تتوافق مع قدرات الآلات ، وبالتالي يمكن تجنب العيوب طالما ظلت عملية الإنتاج تحت الرقابة والضبط ، كما ينبغي مراعاة النواحي الجمالية في عملية التصميم ، بحيث تحقق رغبة المستهلك ، وذلك بالنسبة للمنتجات التي يقتضي الأمر أن تتوافر فيها هذه الخاصية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن المُصَمِمْ يجب أن يأخذ في الإعتبار **المتطلبات التي تتعلق بالأمان وحماية البيئة ، والعوامل التي تتعلق بتنفيذ سياسة ونظم الجودة بالشركة.** ونظراً لأن العوامل الأساسية هي الجودة مع فترة معقولة من ضمان الأداء ، لذا يجب أن يضمن التصميم القدرة الكافية للمنتج على الأداء ، دون حدوث إنهيار له لمدة معينة من الزمن (عمر الأداء) حتى



نرجو أن يكون مفهوماً وواضحاً أن المواصفات القياسية الوطنية ينبغي أن تتواكب مع المواصفات القياسية الدولية ، والتي منها سلامة وجودة أسلوب الأداء من حيث مراعاة العامل الإنساني بما يتضمنه ذلك من مراعاة الطفولة .

والصورة أعلاه تمثل شكلاً مرفوضاً من أساليب الأداء.

وإن كان إستخدامه عند النهايات القصوى المسموح بها في المواصفات ، **إذ يجب أن يتمتع بدرجة مناسبة من الثقة في المدى الذي يمكن إستخدامه.**

الإنتاج :

إن الإنتاج والضبط هما من بين أهم مقومات تأكيد الجودة ، ولذلك فإن القرارات التي تُتَّخذ في هذه المرحلة ذات أثر كبير ومستمر بالنسبة لموقف المنتج ، مع الأخذ في الإعتبار بإحتمالات الخطأ التي ترتبط بمقومات خطة تأكيد الجودة ، **ولذلك فإن التسليم بأن العمليات الإنتاجية تسير دائماً دون حدوث إنحرافات أو عيوب – أمر على جانب كبير من الخطورة** – لذلك يجب وضع نظام للتأكد من إنضباط العمليات الإنتاجية ومطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة.

وإذا بدا أن الطريقة التقليدية في الرقابة على الإنتاج – أي التفتيش على المنتجات النهائية – هي أيسر الطرق لضبط الإنتاج والتأكد من جودته ، **إلا أن لهذه الطريقة بعض العيوب ، أهمها :**

- أن تكاليف إختبار المنتجات النهائية كبيرة ، خصوصاً إذا كان التفتيش يشمل الفرز بنسبة ١٠٠٪ ، وإن كان ذلك من الصعب تحقيقه من الناحية العملية ، وبصفة خاصة في حالة المقادير الكبيرة ، إلاّ في نوعيات كالأدوية والمنتجات الحربية.
- هذه الطريقة ليست على درجة كبيرة من الدقة ، إذ إنها لا تتدخل في ضبط العمليات الإنتاجية.
- إنه بإتباع هذه الطريقة يُصبح الوقت متأخراً لتلافي(*) الأخطاء والعيوب. ولذلك فإنه من الضروري – للرقابة على الإنتاج ، وضمان جودته ووفائه بالشروط المطلوبة – أن

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى أن مثل هذا الأسلوب يعتبره دكتور ديمينج بمثابة إعطاء العامل حرية الخطأ ، وأن هذا الخطأ مضيعة للوقت والمواد الخام تتحمله الشركة ... أو كما قال بنفس ألفاظه ، يقوم العامل بارتكاب أخطاء دون أن يتحمل ثمنها **defect-free**.

تضبط العمليات الإنتاجية المختلفة ، مع إستخدام الطرق الإحصائية. ويمكن تحقيق ذلك بتتبع العمليات الإنتاجية في خط الإنتاج إعتباراً من المواد الخام ، وتحديد نقط الضبط الضرورية فيه ، والإختبارات المختلفة التي تجري في كل نقطة منها ، عن طريق سحب عينات ممثلة إحصائياً في كل منها ، ومطابقتها للمواصفات المعتمدة ، وعدم الإنتقال من عملية إنتاجية إلى أخرى إلا بعد التأكد من إنضباط العمليات السابقة ، ورصد النتائج في خرائط الجودة (Control Charts) التي يمكن عن طريقها الوقوف على مدى إنضباط العمليات الإنتاجية وفقاً للمقاييس المقررة ، وكذلك على العيوب ، لمحاولة تلافي الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها (Assignable Causes) سواء كانت راجعة إلى المواصفات القياسية أو المواد المستخدمة أو الطريقة أو الملاحظة ، وذلك بالإستفادة من إستخدام الأساليب العلمية للمعلومات المرتدة (Information Feed Back).

ويتطلب ذلك : أن يكون الفنيون أو الملاحظون على العمليات الإنتاجية مسئولين شخصياً عن إنضباط عملياتهم ، وأن يكون بالمصنع نظام سهل للإتصال المباشر بين الأقسام المختلفة – وخصوصاً أقسام الإنتاج(*) وضبط الجودة – لإبلاغ النتائج أولاً بأول ، والعمل على تلافي أسباب الأخطاء ، وبذلك يمكن الوصول إلى منتجات نهائية خالية من العيوب إلى حد كبير ، والتقليل من عمليات التفتيش عليها ، إلا في الحالات التي تتصل بعوامل السلامة والأمان.

* يرى دكتور ديمينج رائد نظام الجودة الشاملة والمتواصلة ، أن كثيراً من الإدارات في مختلف الشركات تضع أهدافاً إنتاجية رقمية ، وأن زيادة الإنتاج عن الحصة المطلوبة يعتبر دليلاً على تفوقها !!... إن ديمينج يرى أن الجهود التي يبذلونها لتحقيق الحصة الرقمية قد تؤدي بهم إلى أن يتجاهلوا الجودة !!...

التوزيع :

تعتبر الرقابة على عمليات النقل(*) والتوزيع والشحن وضبط جودتها ، من أهم الأسس اللازمة لتأكيد الجودة ، **ومن الضروري إجراء دراسة للسوق لضمان وصول المنتج إلى المستهلك بالجودة اللازمة.**

وهناك عدة عوامل تؤثر على جودة المنتج في الفترة ما بين لحظة خروجه من المصنع وحتى وصوله إلى المستهلك ، ومن هذه العوامل : الرطوبة والحرارة والبرودة ، والإهتزازات والصدمات التي قد تحدث أثناء عملية النقل ، وكذلك زيادة فترة التخزين عن الحد المسموح به.

ومن ثم ينبغي تناول موضوع ضبط الجودة في هذه المرحلة من النواحي الآتية :

التعبئة والتغليف :

تعتبر عملية التعبئة والتغليف جزءاً أساسياً من تكوين الصورة النهائية للمنتج ، ويتوقف قبول المستهلك للسلعة في بعض الأحيان على نوع التعبئة والتغليف . وتلعب التعبئة دوراً هاماً كوسيلة للإعلان عن السلعة والمظهر الذي تضفيه عليها، ومن ناحية أخرى فهناك كثير من السلع تكون عرضة للتلف أو الكسر ، وتحتاج إلى عناية خاصة في تغليفها في عبوات تحافظ على سلامتها أثناء التخزين والنقل ، وقد تُصَمَّمْ بحيث تصلح لحفظ السلعة لمدد طويلة أثناء الإستعمال. **ومن الناحية التسويقية فإن عناصر التعبئة والتغليف تمثل عاملاً أساسياً من العوامل التي تتحكم فيها الإدارة لتشكيل المنتج الذي تقدمه للسوق.** وكثيراً ما تصبح العبوة هي أساس التنافس ، أي أن الجودة في التعبئة تعتبر مكملة لجودة السلعة ذاتها. ومن أمثلة

(*) يُوصي الخبراء أن يكون إعداد النقل وتخطيطه داخلياً وخارجياً لاحقاً لخطط التجارة الخارجية وليس سابقاً عليها ، وأن يكون تنفيذ مخطط النقل ، أي وسائل المواصلات من الموانئ والطرق وغيرها ، سابقاً لتنفيذ خطط التجارة الخارجية ، وذلك لإن عمليات إنشاء طرق جديدة ، أو رفع كفاءة وسائل النقل الحالية يتطلب إعتمادات مالية ضخمة وعنصراً زمنياً طويلاً.

الصناعات التي تَسْتَغِلّ العبوة كوسيلة إعلانية وترويجية : صناعة أدوات التجميل التي تعتمد على الإبداع في تصميم العبوات ، وابتكار تصميمات جديدة بين آونة وأخرى للعمل على إجتذاب العملاء **ويمكن التمييز بين وظيفتين أساسيتين لجودة التعبئة والتغليف هما : المحافظة على جودة السلعة ذاتها. وتقديم السلعة في مظهر جذاب يغرى بشرائها.**

المناولة والنقل الداخلي :

يتوقف جانب كبير من جودة المنتج النهائي على كيفية مناولة المنتج داخل المصنع ، ونقله من مكان الصنع إلى حيث يخزن إنتظاراً لنقله إلى السوق. **وقد تقدمت وسائل المناولة والنقل الداخلي في السنوات الأخيرة بإزدياد الإعتماد على الآلات والروافع الميكانيكية ، ووسائل النقل الآلية داخل المصنع** ، ولاشك أن إستخدام تلك الوسائل الحديثة يزيد من كفاءة عملية المناولة والنقل ، كما يحافظ على جودة المنتج. **وتلعب عملية تصميم المصنع دوراً أساسياً في تيسير أو تعقيد عملية المناولة والنقل الداخلي** ، وبالتالي تؤثر على مستوى جودة تلك العمليات التي تنعكس على جودة المنتج النهائي ، ولا يُعَد تَوَفُّرْ أساليب المناولة والنقل الحديثة كافياً في حد ذاته لضمان الجودة في هذه المرحلة ، بل ينبغي أن يُبذل جهد خاص لتدريب الأفراد على إستخدام كل الأساليب ، ورفع الوعي بينهم(*) من حيث الإهتمام بالجودة والمحافظة على سلامة المنتج النهائي.

التخزين بالمصنع :

للمحافظة على سلامة السلعة وجودتها وإحتفاظها بخصائصها ، ينبغي أن تتوفر إمكانات حديثة ومنظمة لتخزين المنتجات النهائية ، **ويترتب على سوء التخزين فقدان السلع**

---

* من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة مبدأ " إقامة برنامج نشط وفعّال للتدريب وللتعليم والتحسين ، أي ينبغي أن يكون كل شخص على علم ودراية بالآلات والتقنيات ، وأن يتعلّم أساليب جديدة للعمل بروح الفريق المتعاون.

للكثير من صفاتها وإنخفاض مستوى جودتها قبل أن تغادر المصنع إلى السوق ، ويرتبط التخزين إرتباطاً وثيقاً بطبيعة السلعة المنتجة وخصائصها الأساسية ، فهناك أنواع كثيرة من السلع تحتاج إلى التبريد ، مثل بعض الأدوية والأغذية ، وعدم توفر تلك الإحتياجات لحُسن التخزين يؤدي إلى تلف السلعة. كذلك فإن أنواعاً أخرى من السلع تتأثر جودتها بدرجة الحرارة أو الرطوبة في مكان التخزين.

ومن ثم ينبغي أن تتوافر إمكانات التخزين ، وكذلك طرقه ووسائله ، وأن تتبع طريقة ترتيب السلع المخزونة والصرف منها حسب أسبقية وصولها إلى المخزن ، بحيث تصرف السلعة الواردة أولاً قبل غيرها ، حتى لا يؤثر طول فترة التخزين على جودتها.

الشحن والنقل الخارجي :

تتوقف جودة السلع أيضاً على جودة الشحن والنقل الخارجي(*) وطريقة مناولة السلع ونقلها من وإلى وسائل النقل. ومن هنا يجب إستخدام وسائل نقل خاصة ، تبعاً لنوعية كل منتج ، بدلاً من إستخدام وسائل النقل العام من سيارات وغيرها ، إذ تكون عمليات النقل في الحالة الأولى تحت إشراف ورقابة مستمرة من المنتج.

وفي كثير من الأحيان تحتاج بعض أنواع السلع إلى إمكانات نقل معينة ، كالأغذية المجمدة التي تحتاج إلى تبريد مستمر ، فيجب في هذه الحالة تجهيز سيارات النقل بأجهزة تبريد.

التخزين والعرض لدى البائعين :

لا تنتهي علاقة المصنع المُنْتِجْ بالسلعة بمجرد إنتقالها إلى البائع ، ولكن يجب على المُنْتِج متابعة سلعته في السوق من حيث توفر إمكانات التخزين والعرض السليم ،

(*) تُوضّح الدراسات المقارنة أهمية قطاع التأمين البحري فيما يتعلق بالتصدير السلعي ، إذ أنه يُقدّم الضمان والأمان عند التعامل مع هذه الأنشطة من الأخطار البحرية وغيرها ، والتي قد يترتب عليها خسائر لا حد لها على التجارة الخارجية من جهة ، وعلى الإقتصاد القومي من جهة أخرى ، وقد أوضحت التقارير الصادرة عن الهيئة المصرية للرقابة على التأمين عن عام ١٩٨٧ ، ١٩٨٨ ، إرتفاع معدل خسائر النقل البحري.

بأن يقوم مندوبو المصنع المنتج بمراقبة السلعة في السوق ، ومتابعتها أثناء وجودها لدى البائع ، وشراء عينات منها لإجراء الإختبارات عليها للتأكد من إستمرار إحتفاظها بنفس مستويات الجودة(*) التي كانت عليها عند خروجها من المصنع ، كما **يجب الإهتمام بكتابة إرشادات التخزين والإستخدام على العبوات ، وكذلك تسجيل موعد إنتهاء الإستخدام (Expiration date) وخاصة بالنسبة للمنتجات الدوائية والغذائية.** وفي حالة ما إذا كان هناك بعض الإلتزامات من الناحية التجارية تمنع ذكر هذا الموعد ، فإنه ينبغي ترقيم المنتجات بأرقام كودية طبقاً لتاريخ إنتاجها ، وذلك لكي يتسنى الوقوف على الفترة التي مضت بين الإنتاج وبدء الإستهلاك.

هذا ومن الطرق التي يمكن إتباعها للوقوف على مدى مقاومة المنتج لظروف التخزين : إختيار مجموعة من جمهور المستهلكين تمثلهم تمثيلاً صحيحاً ، وزيارتهم بالمنازل ، ومبادلة بعض المنتجات القديمة التي لديهم بمنتجات أخرى جديدة ، وإجراء الإختبارات اللازمة للتأكد من إستمرار الجودة والصلاحية للإستخدام ، والإسترشاد بهذه النتائج في تحديد فترات وظروف التخزين.

ونظراً لأن تَغَيُّر عادات ورغبات المستهلكين دائمة ومستمرة ، فإنه يجب على المنشآت والشركات الصناعية المنتجة إجراء دراسات(**) في هذا المجال ، بحيث تشمل النواحي النفسية والإجتماعية لجمهور المستهلكين ، ويكون إنتاج السلع والمنتجات بحيث يخدم إحتياجاتهم وتحقيق رغباتهم ، فمثلاً إذا كان هناك قطاع معين من المستهلكين لا يهتم بإتباع الإرشادات الخاصة بعوامل الإحتياط والحرص عند الإستخدام ، فإنه على المنتج في هذه الحالة الإختيار

---

* يرى علماء الإدارة في اليابان ، وفي أمريكا ، أن من بين الأمراض القاتلة للمنظمات التي تتعامل مع الجمهور ، إعطاء أهمية للأرباح قصيرة الأجل ، والإهتمام بعائد الأسهم إرضاءاً لأصحاب رؤوس الأموال.

** نرجو أن نوجه النظر إلى أن التحسين المستمر والمتواصل لنظام الإنتاج والخدمات يعتبر من بين مبادئ نظام الجودة الشاملة ، من بين إلتزامات الإدارة التي لا تنتهي فيما يتعلق بالبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين نوعية الجودة.

بين : **إنتاج سلعة لا يكون الحرص والإحتياط من الأمور الضرورية عند إستخدامها ، أو العمل على توعية جمهور المستهلكين بأهمية إتباع الإرشادات الخاصة بإستخدام المنتج.**

خدمات ما بعد البيع :

إن إهتمام المصنع بمرحلة خدمات ما بعد البيع له أكبر الأثر في تأكيد الجودة. وإذا أتُبعت الأسس السليمة في عملية التوزيع ، وإتُخذت القرارات الصحيحة في هذه المرحلة ، فإنه يمكن ضمان وصول السلعة إلى المستهلك المنشود. ويتوقف مدى صحة وسلامة إستخدام المستهلك للسلعة على مقدار كفاءة خدمات ما بعد البيع ، ومعظم السلع والمنتجات الصناعية – حتى ما كان منها على درجة عالية من الجودة – ينتج عن عدم إستخدامها على الوجه الصحيح – بعض الأخطاء والعيوب التي تسيئ إلى سمعتها ، وتؤدي إلى فقدان شهرتها.

وجدير بالذكر أنه لا تتضح للمستهلك القيمة الحقيقية للسلعة إلا من خلال

- **إستعمالها** ، وعند شراء بعض المنتجات الصناعية كالسيارة أو الثلاجة الكهربائية أو الغسالة ، فإن المستهلك يتوقع أن يتمتع بإستخدامها دون حدوث أية متاعب لسنوات عديدة. وليس من المعقول أن يطلب المستهلك ضمان عدم حدوث أية متاعب أطلاقاً عند إستخدامه للسلعة ، **ولكن من حقه عند حدوث بعض العيوب نتيجة لسوء الإستخدام ، قيام المصنع المنتج أو جهات التوزيع بسرعة الإصلاح والصيانة.**

ويعتبر الجمهور الواعي بالجودة وأهميتها أكبر ضمان لجودة المنتجات التي توزع بالأسواق . ومن أهم واجبات المستهلك تحري الدقة في إختيار المنتجات التي تناسبه وتفي بإحتياجاته ، كما يجب عليه الوقوف على كيفية إستخدامها على الوجه الصحيح ، وعدم إستعمالها في غير أغراضها.

ومن أمثلة خدمات ما بعد البيع :تَعَهْد المُنْتِج بالإصلاح والصيانة ، وتغيير السلعة خلال فترة معينة من شرائها ، وهذه الخدمة تختلف حسب نوع السلعة وقيمتها ، وهناك بعض المصانع

المنتجة تقوم بإرسال سلعة أخرى جديدة للمستهلك في حالة الشكوى من عدم الجودة . ورغم ما في هذه الطريقة من زيادة التكاليف على المصنع المنتج ، إذ قد ترجع أسباب عدم الجودة إلى المستهلك ذاته نتيجة لسوء الإستخدام ، أو رداءة التخزين ، **إلا أنها طريقة تؤدي إلى إكتساب ثقة جمهور المستهلكين من الناحية السيكولوجية.**

ومن أهم وسائل خدمات ما بعد البيع : الوقوف على شكاوى المستهلكين ورغباتهم والعمل على دراستها وتحليلها. ويلعب تاجر التجزئة دوراً هاماً في هذا المجال ، نظراً لصلته الوثيقة بجمهور المستهلكين ، إذ عليه أن ينقل رغباتهم وشكاواهم وملاحظاتهم إلى المصانع المنتجة ، لتقوم بدورها بدراستها والعمل على تلافي أسبابها.

هذا وتعتبر الإرشادات الواضحة عن طريقة وكيفية إستخدام المنتجات من عوامل تقليل شكاوى المستهلك غير المعقولة أو المبنية على غير أساس.

وبدراسة وتحليل شكاوى وملاحظات المستهلك يمكن إرجاع أسبابها إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي : **عدم الإختيار الصحيح للسلعة ، وسوء إستخدامها ، وعدم إحتوائها على خصائص الجودة المطلوبة.**

وهذه العوامل تؤكد ضرورة توعية كل من المنتج وتاجر التجزئة والمستهلك ، وتدعيم وسائل الإستعلام والإرشاد ، والتعرُّف على أسس وطيدة من الخبرة الواعية.

ويتضِّح مما تقدم ، أنه لكي تتوفر للسلع والمنتجات الصناعية الجودة وسلامة ودقة الأداء والوفاء بإحتياجات المستهلكين ، فإنه لابد من إتباع نظام تأكيد الجودة ، وذلك عن طريق تكامل عمليات ضبط الجودة والرقابة عليها ، بحيث تشمل جميع الأنشطة التي يزاولها المصنع المنتج ، وكذلك تمتد هذه العمليات إلى أنشطة : النقل والتوزيع والشحن والتخزين ، وإلى خدمات ما بعد البيع ، أي أن عملية الجودة ديناميكية : تبدأ بدراسات السوق ومتطلبات ورغبات المستهلك ،

وتنتهي بالسوق أيضاً في مرحلة خدمات ما بعد البيع ، حيث يتم التَعرُّف على ملاحظات وشكاوى المستهلك بالنسبة للسلع والمنتجات الصناعية ، ثم يتم نقل هذه الرغبات والملاحظات إلى مرحلة تخطيط أهداف الإنتاج ، لأخذها في الإعتبار.

إدارة الجودة الشاملة :

إن نظام إدارة الجودة كما أوضحنا في الفصول السابقة يربط بين إدارات وأقسام المصنع(*) المختلفة والعاملين به ، وما يقومون به من أنشطة متباينة في منظومة متكاملة متناغمة ، وبمقتضاه **يكون كل فرد بالمصنع في موقعه مسئول عن الجودة وضبطها** ، وبحيث يتعامل كل قسم بالمصنع مع الذي يليه **بإعتبار الأول منتجاً والآخر مستهلكاً أو متلق للخدمة ، ينبغي أن تصل إليه مطابقة للمواصفات** ، بحيث يكون **مفهوم الإدارة أساساً هو جودة وصول الخدمة للمتلقي لا عن طريق نظام التسلط الإداري** ، ولكن عن طريق إيمان ووعي العاملين وإقتناعهم **بأهمية روح التعاون والجودة في تحقيق الأهداف** في تقليل التكاليف الإنتاجية وزيادة الأرباح ، وإنعكاس ذلك على زيادة الحوافز وإثابة العاملين وإنتعاش الإقتصاد القومي.

وفي هذا المجال نكرر أهمية الأخذ بما سبق وذكرناه فيما يتعلق بما أصدرته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (أيزو) من المواصفات القياسية الدولية أرقام " أيزو ٩٠٠٠ - ٩٠٠٤ ISO/9000 - ISO/9004" ، وهي تختص بنظام إدارة الجودة بالمصانع والمنشآت الصناعية وأدائها ، في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة ، كما حَدَّدَت المواصفات التي أصدرتها المنظمة أهم عناصر الجودة التي يجب أخذها في الإعتبار. **وقد طبقّت السوق الأوروبية الموحدة هذه المواصفات بالمصانع التي تقوم بالتصدير لدول السوق إعتباراً من أول يناير ١٩٩٣.**

---

* يرى علماء إدارة الجودة الشاملة ضرورة القضاء على الحواجز التقليدية بين مختلف الإدارات والأقسام وفقاً لما يتضمنه الهيكل التنظيمي والإداري في المنظمة ، وأن عليهم جميعاً أن يتعاونوا مع بعضهم بعضاً، وأن يعملوا معاً كفريق لكي يتنبأوا مقدماً بمشكلات الإنتاج ، ثم يعملون على تلافي هذه المشكلات في الإنتاج والخدمات.

مستويات المواصفات القياسية :

تنقسم المعايير Standardization والمواصفات بصفة عامة إلى العديد من المستويات ، ويحدد كل مستوى مجموعة الأفراد والجهات الذين توضع لهم المواصفات لينتفعوا بها :

مواصفات الشركات Company Standards :

وتضعها الشركة أو المنشأة للإسترشاد بها في عمليات الشراء والإنتاج وغيرها ، وتختص مواصفات الشركات غالباً بكل ما يتعلق بالإجراءات الخاصة بالتصميم وتخطيط الإنتاج والرقابة عليه ، وتتميز بأنها تتناول تفصيلات قد لا يكون لها مجال في المواصفات القياسية القومية ، وتهدف إلى تبسيط وتنظيم الطرق المتعلقة بجميع أوجه أنشطة الشركة ، بما في ذلك الحصول على المواد وتصميم وإنتاج مختلف المنتجات وضبط الجودة ، وكذلك عمليات البيع والتوزيع . **وتعتبر مواصفات الشركة هي القاعدة العريضة التي تنبثق منها المواصفات القياسية القومية.**

مواصفات الغرف والإتحادات الصناعية :

Trade Industrial Chambners Standards

ويقوم بوضعها وتطبيقها مجموعة ذات مصالح منتمية إلى صناعة أو مهنة معينة ، وتعني هذه المواصفات بمظاهر التصميم وعدد النماذج. وتستهدف غالباً تبسيط عدد النماذج والأنواع.

المواصفات القياسية الوطنية (القومية) :

وتصدرها الهيئة القومية المختصة بشئون التوحيد القياسي في الدولة ، بعد إستشارة جميع الأطراف المعنية من كبار المنتجين والمستهلكين ورجال العلم والخبرة ، والأخذ في الإعتبار بإمكانات الصناعة والمعامل والمختبرات ، وتعني المواصفات القومية بالمصطلحات ووحدات القياس والتفاوتات المسموح بها Tolerances ، ونظم الحدود والتوافقات Fits and Limits ، والخامات والسلع ومستويات الإنتاج وطرق الإختبار. **وتهدف إلى حماية المواطنين ، والمحافظة على السلامة والصحة العامة ، وتحقيق الرخاء وإنعاش الإقتصاد القومي. وتنبثق هذه المواصفات من مواصفات الشركات وتتوافق مع مثيلاتها من المواصفات الإقليمية والدولية.**

المواصفات الإقليمية Regional Standards :

وتتبع مجموعة إقليمية لدول ذات مصالح إقتصادية وثقافية مشتركة ، وتعني : بالمصطلحات ووحدات القياس ، والتفاوتات المسموح بها ونظم الحدود والتوافقات ، والخامات والسلع ، وطرق الإختبار ومستويات الإنتاج في الإقليم ، **وتهدف بصفة أساسية إلى : تيسير التبادل التجاري ، وإزالة الحواجز الفنية بين دول الإقليم ، ومن أمثلتها : مواصفات السوق الأوروبية المشتركة (الإتحاد الأوروبي) ، والمواصفات القياسية العربية ، التي تصدرها المنظمة العربية للمواصفات ، والمقاييس والمواصفات القياسية الأفريقية ، التي تصدرها المنظمة الأفريقية للتوحيد القياسي.**

المواصفات الدولية International Standards :

وتصدرها منظمات عالمية تنضم إليها دول مستقلة ذات مصالح مشتركة ، وخاصة في مجال التجارة الدولية ، وتعني بصفة عامة بما تعني به المواصفات الإقليمية ، وتهدف إلى : تيسير التبادل التجاري ، وإزالة الحواجز الفنية بين الدول المنضمة إليها ، إذ أن المواصفات التي تصدرها تتمثل فيها إمكانات الدول المتقدمة صناعياً ، وإمكانات الدول النامية ، وذلك بشرط إلا تقل مستويات الجودة للسلع والمنتجات الصناعية عن مستوى معين للحفاظ على مصالح المستهلكين ، ومن أمثلتها المواصفات الدولية التي تصدرها المنظمات التالية :

المنظمة الدولية للتوحيد القياسي :

International Standards Organization (ISO)

وتقوم بوضع المواصفات القياسية الدولية لجميع السلع والمنتجات الصناعية ، فيما عدا المنتجات الكهربائية والغذائية.

المُفَوَّضِية الدولية للشئون الكهربائية الفنية :

International Electrotechnical Commission (IEC)

وتختص بوضع المواصفات القياسية الدولية للسلع(*) والمنتجات الكهربائية.

مجموعة معايير المُفَوَّضِية الدولية المتعلقة بالأغذية :

Codex Alimentarius Commision (CAC)

وتختص بوضع المواصفات الفنية للسلع والمنتجات الغذائية والحبوب والمضافات والملونات الغذائية ، وحدود المواد الضارة بالصحة العامة ، وكذلك حدود بقايا المبيدات الحشرية والآفات في الخضر والفاكهة والمنتجات الغذائية.

(*) يعتبر قطاع الكهرباء من القطاعات الهامة في الإقتصاد القومي لما يوفره من طاقة تعتمد عليها بقية القطاعات الأخرى في المجتمع ، وقد أثبتت البحوث تَعرُّض صناعة الكهرباء في مصر لبعض أوجه الفقد ، سواء أكان ذلك في مرحلة التوليد أم النقل أم الإستهلاك ، وتطالب هذه البحوث أن تكون نسبة الفقد في توليد أو نقل أو توزيع التيار في حدود المعدلات العالمية ، وذلك **لإن أسعار الكهرباء وترشيدها تُساعد على خفض تكلفة الإنتاج ، الأمر الذي يُساعد على خفض الأسعار لمقابلة الأسعار التنافسية.**

نظم الرقابة على الجودة في مصر

تختص الأجهزة الرقابية التابعة لوزارة الصناعة – وهي : **الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي ، ومصلحة الرقابة الصناعية** – بالرقابة على جودة إنتاج السلع والمنتجات الصناعية ، داخل المصانع والشركات الصناعية ، وذلك طبقاً للقوانين والقرارات الصادرة في هذا الشأن. **أما فيما يتعلق بالرقابة على جودة السلع والمنتجات الصناعية وحمايتها من التعرض للغش التجاري في الأسواق ، فيختص بها – طبقاً للقوانين والقرارات الصادرة – مفتشو مصلحة الرقابة التجارية التابعين لوزارة التموين والتجارة الداخلية ، وكذلك مفتشو مراقبة الأغذية التابعين لوزارة الصحة** ، وخاصة فيما يتعلق بمعايير الصحة العامة والصلاحية للإستهلاك الآدمي.

والأمر يقتضي إلقاء الضوء على بعض النقاط الهامة المتصلة بموضوع نظم الرقابة على الجودة في مصر بصفة عامة ، فيما يتعلق بالرقابة على الجودة التي تقوم بها الأجهزة الرقابية التابعة لوزارة الصناعة داخل المصانع بصفة خاصة :

الرقابة الإلزامية :

يُخَوَّلُ وزير الصناعة – طبقاً للمادة رقم ١٥ من القانون رقم ٢١ لسنة ١٩٥٨ بشأن تنظيم الصناعة وتشجيعها – **سلطة إصدار قرارات وزارية بتحديد مواصفات ملزمة للخامات والمنتجات الصناعية** ، وضماناً لتطبيق المواصفات القياسية المصرية وحماية للمستهلكين ، فقد أصدر وزير الصناعة حوالي ٤٠٠ قراراً وزارياً لإلزام المصانع والشركات الصناعية بالإنتاج طبقاً للمواصفات القياسية المصرية ، بالنسبة للسلع والمنتجات التي تتصل بالصحة العامة كالمنتجات الغذائية ، وكذلك بالنسبة للسلع والمنتجات التي ترتبط بالسلامة والأمان ، كالأجهزة التي تعمل

بالبوتاجاز والأجهزة الكهربائية ، وأجهزة إطفاء الحريق وأيضاً مواد البناء. **وتقوم الجهات المعنية بوضع خطة شهرية للرقابة على الجودة والتفتيش الفني على المصانع المختلفة ، سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص أو القطاع الإستثماري** ، وفي حالات عدم المطابقة للمواصفات الصادر بشأنها قرارات ملزمة ، يتم إتخاذ الإجراءات القانونية ، وتنفيذ العقوبات المنصوص عليها في قانون تنظيم الصناعة وتشجيعها والتي تشمل : الغرامة المالية والغلق والمصادرة ، وخاصة بالنسبة للسلع التي تتصل بالصحة العامة والسلامة والأمان ، وقد تصل العقوبة إلى الحبس في بعض الحالات.

الرقابة عن طريق تطبيق نظام علامة الجودة :

أدى التقدم التكنولوجي السريع إلى تطوير وسائل الإنتاج وتسابق المنتجين في إنتاج سلع لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم. **فالمنتج يحاول أن يحوز ثقة المستهلك حتى يزداد حجم مبيعاته** ، وذلك عن طريق التطوير في المنتج وفي أساليب الإنتاج للإرتفاع بمستوى الجودة. **أما المستهلك فهو دائماً يقارن ويفاضل بين المنتجات التي تؤدي نفس الخدمة التي تشبع حاجاته ورغباته ، ثم يختار منها ما يعتقد أنها تتميز على مثيلاتها.** غير أن المستهلك العادي لا يستطيع في كثير من الأحيان تمييز السلع غير المطابقة للمواصفات بمجرد النظر ، لذا فإنه **يتم تطبيق نظام علامة الجودة لحماية المستهلك** ، وتشجيع المصانع لتطبيق المواصفات القياسية المصرية في إنتاجها ، عن طريق الرغبة والإختيار والإيمان بأهمية الجودة في خفض التكلفة وزيادة الربحية ، وليس عن طريق الإلزام بإصدار القرارات الوزارية. **وقد قامت هيئة التوحيد القياسي بتطبيق نظام علامة الجودة (م ق م) التي تمنح للمنتجات المطابقة للمواصفات القياسية المصرية.** وتطبيقاً لهذا النظام فإن المصانع التي يتم منحها حق وضع علامة الجودة على بعض منتجاتها تخضع للتفتيش الدوري ، للتأكد من أن المصنع يتبع في إنتاجه أسلوب ونظام ضبط الجودة المعتمد ، وأن أجهزة القياس والإختبار بمعامل

المُنْتِجْ قد معايرتها وضبط دقتها ، كما يتم سحب عينات عشوائية من المنتَج للتأكد من الجـودة وإستمرار المطابقة للمواصفات القياسية المصرية.

الرقابة على جودة السلع والمنتجات الصناعية :

تختص مصلحة الرقابة التجارية بوزارة التموين والتجارة الداخلية ، **بالتفتيش على السلع والمنتجات في الأسواق ، وذلك للحماية من الغش التجاري والتأكد من الجودة والصلاحية ، ويتم سحب عينات من محلات العرض المختلفة وإرسالها للفحص والإختبار في معامل مصلحة الكيمياء**، وفي حالات ثبوت الغش التجاري وعدم المطابقة للمواصفات المعتمدة ، تُتَّخذ الإجراءات القانونية لتطبيق العقوبات المنصوص عليها في القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٤١، الخاصة بقمع التدليس والغش والقوانين المعدلة له ، وتشمل الغرامة والمصادرة والغلق.

كما تختص رقابة الأغذية بوزارة الصحة ، **بالتفتيش على الأغذية والمنتجات الغذائية في الأسواق للتأكد من عدم فسادها وصلاحيتها للإستهلاك الآدمي ، ويتم سحب عينات منها وإرسالها للمعامل المركزية بوزارة الصحة ، والمعامل الفرعية بمديريات الصحة بالمحليات ، للفحص والإختبار والتأكد من المطابقة للمواصفات الملزمة** ، وتتخذ الإجراءات القانونية المنصوص عليها في القوانين الصادرة في هذا الشأن في حالات عدم المطابقة والصلاحية للإستهلاك الآدمي.

جودة الصادرات :

تعني الدولة بتكثيف الجهود لتنمية الصادرات الصناعية وزيادتها كماً وكيفاً ، لتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات ، وزيادة حصيلة البلاد من العملة الصعبة ، والمساهمة في تنمية الإقتصاد القومي.

ومن العوامل الرئيسية التي يجب أن تؤخذ في الإعتبار تحقيقاً لذلك :

دراسة رغبات ومتطلبات المستهلكين في الدول المستوردة :

ينبغي قيام المختصين ببحوث التسويق بالمصانع المصدرة بإجراء دراسات للتعرف على رغبات ومتطلبات المستهلكين في الدول والبلاد التي سيتم التصدير إليها. **ويقتضي الأمر القيام بزيارات ميدانية إلى تلك الأسواق للوقوف على أذواق المستهلكين ، والعوامل والدوافع النفسية التي تجعلهم يفضلون سلعة على أخرى ، ومستواهم الإجتماعي والأسعار المناسبة ، وكذلك دراسة السلع المنافسة ومستوى جودتها ونوعياتها وأسعارها ومدى الإقبال عليها.** ويمكن أن تساهم في هذا الشأن البيانات والدراسات التي يجريها أعضاء التمثيل التجاري المصري في هذه الدول. ومن نتائج تحليل هذه البيانات والدراسات الفنية يمكن للمصانع المصدرة الوصول إلى قرارات أساسية بشأن المنتجات التي يزمع تصديرها ، من حيث : **نوعياتها وكمياتها وخصائصها وأسعارها ، وأشكالها وألوانها وتعبئتها وتغليفها.**

تطبيق نظام الضبط المتكامل لجودة الإنتاج :

إن جودة المنتجات هي العمود الفقري للتصدير ، ويقتضي الأمر قيام المصانع المنتجة – وخاصة تلك التي تُصَدِّرْ بعض منتجاتها – بتطبيق نظام الضبط المتكامل للجودة الشاملة بالنسبة لجميع أنشطتها ، بحيث تكون **جودة الإنتاج هي الإستراتيجية الأساسية للمصنع** ، وعلى أساسها يتم وضع نظام الحوافز للعاملين وإثابتهم وعقابهم ، وأن يكون تقويم إنتاج الشركة على أساس الإنتاج الجيد المطابق للمواصفات.

ويقتضي الأمر التوسع في تطبيق نظام علامة الجودة ، وخاصة بالنسبة للمصانع التي تعد بعض منتجاتها للتصدير ، بحيث تكون علامة الجودة مقرونة

بشعار " صنع في مصر " ، ففي هذه الحالة سيكون الهدف الرئيسي للشركة هو الإنتاج الجيد المطابق للمواصفات القياسية ، مما ييسر قيام الشركة المنتجة – في حالة التصدير – بتطوير إنتاجها نصف المُصنَّعْ على خطوط الإنتاج ، طبقاً لمتطلبات ومواصفات أسواق التصدير.

التنميط وتحديد مواصفات الصادرات :

ينبغي أن تقوم المصانع المصدرة **بإتباع أسس المعايرة (التنميط) التي يمكن إيجازها فيما يلي :**

التبسيط : تقليل الأنواع أو الأصناف المنتجة ، أو الإستغناء عن الأنواع أو القياسات التي يقل الطلب عليها ، **والإبقاء على عدد محدود من القياسات أو الأنواع التي يكثر الطلب عليها.**

التوحيد : إدماج مواصفات نوعين أو أكثر في مواصفة واحدة ، **بغرض تقليل تكاليف الإنتاج وتوحيد مواصفاته.**

التوصيف : بيان مجموعة الخواص والمتطلبات التي ينبغي تحقيقها في سلعة أو خدمة أو أداء ، مع وضع طرق التحقق من توفر هذه المتطلبات بالقياس والإختبار ، **ويعتبر تنميط وتحديد مواصفات السلع والمنتجات المصدرة من أهم العوامل التي تؤدي إلى رواجها في الأسواق الخارجية ، ووقوفها على قدم المنافسة أمام مثيلاتها من السلع والمنتجات الأجنبية.** ولابد عند وضع مواصفات التصدير **من مراعاة العوامل المناخية والبيئية والقومية للأسواق المستوردة** ، ويتم ذلك بالإستعانة بالمواصفات القياسية الوطنية للدول المستوردة ، وبالمواصفات القياسية الإقليمية والدولية المناظرة ، كما يجب أن تشتمل المواصفات التصديرية على الطرق القياسية للفحص والإختبار ، وذلك للتأكد من المطابقة للمواصفات في حالات الرفض والتحكيم. **وينبغي مراعاة أن تكون مواصفات السلع**

والمنتجات المصدرة إلى الأسواق الأوروربية مطابقة للمواصفات الأوروبية الموحدة ، وأن تكون الرسائل المصدرة مرفقة بشهادات وعلامات المطابقة لهذه المواصفات ، والتي تصدرها منظمة المواصفات الأوروبية الموحدة وذلك طبقاً لنظم الجودة التي أصدرتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي في المواصفات (ISO 9000 - ISO 9004).

جودة التعبئة والتغليف :

يجب أن تصمم العبوة بحيث تصلح لحفظ السلعة لمدد طويلة أثناء الإستخدام ، وأن تراعي النواحي الإقتصادية عند إختيار مواد التعبئة ، مع توفرها على المدى القريب والبعيد ، والأخذ في الإعتبار بعنصر الجودة . وتلعب العبوة دوراً كبيراً عن طريق البيانات التي تُكتب عليها في إعلام المستهلك عن أهم مُكَوِّنات السلعة ، ووزنها وخصائصها وطرق تخزينها ، كما تعتبر جودة التعبئة مكملة لجودة المنتج ، فالعبوة " تحوي وتحمي وتبيع ".

تخفيض التكاليف :

يعتبر السعر المنافس من العوامل الرئيسية في إنجاح العملية التصديرية ، إذا توافرت العوامل الأخرى في الصادرات ، ولتحقيق السعر المنافس ينبغي أن تقوم الشركات الصناعية المصدرة بإعداد برنامج لتخفيض التكاليف الإنتاجية(*) ، وتخفيض وترشيد تكاليف النقل والشحن إلى الأسواق الخارجية ، مع تطبيق أحدث الأساليب العلمية في هذه المجالات.

---

* سبق وأن أوضحنا أن الدولة تساعد على ذلك عن طريق الوفورات التي تُحققها في إنتاج الطاقة ، حيث أن ذلك يُساعد على تخفيض أسعار الطاقة التي تمد الدولة بها المصانع ، وبذلك يُمكن للمصانع أن تُخفض من اسعار إنتاجها ، الأمر الذي يُساعد على التصدير ومقابلة الأسعار التنافسية.

الإبداع والإبتكار والتَمَيُز:

لكي تقف صادراتنا على قدم المنافسة في الأسواق الخارجية ، خاصة في الدول المتقدمة صناعياً ، فإن الأمر يقتضي التَعَرُّف على أحدث التطورات في المواصفات وأساليب ضبط الجودة والتعبئة والتغليف ، ومتابعتها أولاً بأول عن طريق المنظمات الدولية المعنية ، وحضور المعارض والمؤتمرات الدولية في هذه المجالات. كما ينبغي قيام مركز تنمية الصادرات بنشر الوعي بين المصدرين بأهمية التميز والإبداع في الإنتاج المعد للتصدير ، والعمل على تشجيع الإبتكار والتطوير في هذه المجالات.

الإلتزام بتنفيذ عقود التصدير :

إن الإلتزام بتنفيذ عقود التصدير في مواعيدها المحددة ضروري لإستمرار التواجد في الأسواق الخارجية ، وحتى تكتسب الصادرات المصرية سمعة متميزة بالنسبة للجهات المستوردة. ويلعب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management في الشركات الصناعية دوراً هاماً في التخطيط الجيد ومتابعة التنفيذ ، **بحيث يكفل توفر الخامات ومستلزمات الإنتاج محلية كانت أو مستوردة – إنسياب العمليات الإنتاجية طوال فترة تنفيذ عقود التصدير.**

التدريب والتعليم والبحث العلمي :

يجب إتباع الأساليب العلمية الحديثة في كل ما يتصل بعمليات التصدير ، وهذا يتطلب حُسن **إعداد وتدريب كوادر متخصصة في جميع الأنشطة التصديرية والتسويق** ، ووضع المواصفات وأعمال التصميم ، وأساليب الإنتاج وضبط الجودة ، والتعبئة والتغليف والتخزين ، والنقل والشحن والتوزيع ، وخدمات ما بعد البيع **وذلك لإقتحام ميادين التصدير والوقوف أمام المنافسة القوية للدول المتقدمة صناعياً ودول جنوب شرق آسيا. كذلك ينبغي الإستمرار في إنشاء وتنمية أقسام البحث والتطوير بالمواقع الإنتاجية ، وربطها بالأقسام والوحدات المناظرة بالمركز القومي للبحوث ، ومراكز البحوث الصناعية المتخصصة.**

إزالة معوقات التصدير وتقليل إجراءاته :

يجب العمل على إزالة جميع معوقات التصدير ، وتقليل إجراءاته إلى أدنى حد ممكن وذلك لإنطلاق الصادرات. وقد إتبعت الدولة هذه السياسة في الآونة الأخيرة ، **فتم إلغاء الرقابة والتفتيش الفني الإجباري على الصادرات** ، والذي كان يحدث من جهات رقابية متعددة ، **وأصبح إختيارياً بناءً على طلب الجهات المُصَدِّرة، إلا أن الأمر مازال يقتضي تقليل بعض الإجراءات وتذليل العقبات الإدارية لتحقيق إنسياب الأنشطة التصديرية.**

منح حوافز للمصدرين :

يستلزم الوضع الحالي والظروف الدولية المحيطة **منح المصدرين الجادين بعض التسهيلات الإئتمانية والجمركية ، وكذلك بعض المعاونات الفنية من الجهات المعنية** تشجيعاً لهم على الإستمرار في تصدير منتجاتهم ، نظراً للمنافسة الشديدة التي تواجهها الصادرات الصناعية المصرية في الأسواق الخارجية.

الخلاصــــــة

تعتبر التنمية البشرية بمفهومها الواسع والحديث أساس التنميــة في العــا أجمع ، ومن باب أولى ينبغي أن تهتم بها مصر وصولاً إلى تحقيــق زيــادة معـدلات النمو ، وخلق فرص العمالة ، وتحسين مستويات المعيشة للمواطنين ، بالإضافة إلى التوسع في الأسواق بغرض التوسع في التصدير خاصة وأن عالمنا المعاصر يعيـش عصـر التكتلات الكبرى ، وإرتباط مصر بإتفاقيـات الجـات والتزامهـا بتحريـر تجارتهـا سلعاً وخدمات ، الأمر الذي يفرض عليها تحويل إقتصادها إلى إقتصاد تصديري وما يتطلبه ذلك من إنتهاج الأساليب العلمية لكـي تحقـق مختلـف قطاعـات الإقتصـاد الوطني مقاييس الجودة العالمية في إطار إسـتراتيجيات متكاملـة تتوافـق معطياتهـا مع المتطلبات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تفرض نفسها من واقع المنـاخ الإقتصادي والسياسي المحلـي والإقليمـي والـدولي ، بمـا في ذلـك إعتبـارات البيئـة حيث أصبحت إعتبارات البيئة من الشروط الأساسية لموافقة المؤسسات الدولية على إتاحة التمويل للمشروعات التي تعرض عليها.

وقد أوضحت الدلائل الدولية ، أن مصر واحداً من بين ثمانين دولـة في العـا تُطبِّق منظماتها الإقتصادية المواصفـات القياسـية في إنتاجهـا ، هـذا مـع العلـم بـأن جميع المعايير والأنماط التي تُصدرها المنظمـة الدوليـة للمواصفـات القياسـية تعتـبر إختيارية.

ومما لاشك فيه أن آفاق النجاح أمام مصر مفتوحة بإذن الله ، وذلك إذا إرتبطت إرادتها وإدارتها بالعزم والتصميم والإستفادة من تجارب الدول التي إستطاعت فعلاً أن تحقق آمال شعوبها في تحقيق التنمية رغماً عن الظروف الصعبة التي كانت تحيط بها ، مثل اليابان التي أظهرت براعة فائقة بصفتها قوة صناعية متطورة ، ويتوقع لها المراقبون أن تصل إلى المرتبة الأولى بين دول العا فيالمستقبل القريب ، وقد أثبتت الدراسات العلمية المقارنة أن نجاح اليابان ، والولايات المتحدة الأمريكية ، إنما يرجع بالدرجة الأولى إلى أسلوبهما في الإدارة ، وقد لخص بعض علماء الإدارة أن هذا الأسلوب يتلخص في سبعة عناصر هي : الإستراتيجية ، والهيكل التنظيمي ، والنُظم ، والتوظيف ، والأسلوب ، والمهارات ، والأهداف السامية. وقد أضاف بعض العلماء مزيداً من التعبيرات التي تؤكد أن الفلسفة الأساسية للمجتمع والمنظمات ، والروح التي يتحلى بها الشعب والقوى الوظيفية هما القوة الدافعة لأية منظمة ويكون لهما أكبر الأثر على ما تحققه المنظمات من إنجازات.

ونظراً لأن في مصر قاعدة صناعية ضخمة تضم العديد من الصناعات ، فإنها تَفَهَّمت أهمية نظام الجودة الشاملة والمتواصلة ، وضرورة الإنطلاق من قاعدة " منظومة الضبط المتكامل لجودة الإنتاج الصناعي " ، وذلك وصولاً لغزو الأسواق الخارجية بصفة عامة ، والعربية والإسلامية بصفة خاصة ، مع الأخذ بأحدث نظم الجودة التي أصدرتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي في المواصفات الدولية ، وهي " أيزو ٩٠٠٠ – ٩٠٠٤ " وما يطرأ عليها من تعديلات وعلى وجه الخصوص

التي وضعتها فعلاً لعام ٢٠٠٠ ، وعلى مصر أن تـأخذ بهـا بالنسـبة للمصـانع الـتي ستُصدّرْ إنتاجها إلى أسواق العا في الدول المختلفة ، الأمر الذي يفـرض علـى مصـر وضع نظام يتصف بالمرونة لمقابلـة المتغيرات العالميـة القياسـية ، وفي نفس الوقت التأكُّد من إنضباط العمليات الإنتاجية ، ومطابقـة المنتجـات للمواصفـات المطلوبـة ، وضـرورة إتبـاع إدارة الجـودة الشـاملة ، الـتي مـن بينهـا القضـاء علـى الحواجـز التقليديـة بـين مختلـف الإدارات والأقسام وفقـاً لمـا يتضمنـه الهيكـل التنظيمـي والإداري في المنظمـات ، وأن عليهـم جميعـاً أن يتعـاونوا مـع بعضهـم بعضـاً ، وأن يعملوا معاً كفريق ، لكي يتنبأوا مقدماً بمشكلات الإنتاج ، ثـم يعملـون علـى تـلافي هذه المشكلات في الإنتاج والخدمات.

ولعل من بين العوامل التي ينبغي أن تهتم بها مصر من أجل إقتحام الأسواق الدولية ومواجهة المنافسة العاتية التي تقابلها في هذه الأسواق ، أن تعمل مصر على تشجيع الإبداع والإبتكار والتميُّز ، ومما يُساعد علىٰ تحقيـق ذلـك تيسـير التَعَـرُّف على أحـدث التطـورات في المواصفـات وأسـاليب ضبـط الجـودة والتعبئـة والتغليـف .. إلخ ... ومما لاشك فيه أن هذا يدخل في نطاق مهمة مركز تنمية الصادرات.

تنبيــــه

* احرص على تفهّم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .
* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .
* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشة

ه) " يرى علماء التنمية في مجتمعنا الدولي المعاصر أن موضوع التوسع في التصدير أصبح أحد العوامل الحاكمة في النظام العالمي ".

علّق على العبارة السابقة ، ثم وضّحْ رأيك الخاص فيما يتعلق بإندماج مصر في الإندماج في الإقتصاد العالمي.

ه) **ماذا يعني إسم " أيزو – Iso 9000" ؟ ... وضّح بعض الأمثلة عن سلسلة المواصفات القياسية التي تصدرها ، ... ثم بَيِّنْ ما مدى إرتباط هذه المواصفات القياسية بمراحل دورة حياة المنتج أو أداء الخدمات ؟...**

ه) **تناول بالشرح والتعليق موضحاً ... كيف يتمّ إصدار المواصفات القياسية وتعديلها ؟...**

ه) **ما هي الدروس المستفادة من تجربة اليابان في إدارة شركاتها ومنظماتها ؟... وما هو رأيك الخاص فيما يتعلق بالجوانب التي يُمكن أن يستفيد منها الإقتصاد المصري من تجربة الإدارة اليابانية ؟...**

- " أقامت مصر العديد من المشروعات العملاقة ، الأمر الذي دعى المنظمات الدولية إلى أن تقرر بأن مصر دخلت عصر إدارة المشروعات والمؤسسات الكبرى " .

  علِّق على العبارة السابقة ، ثم وضِّح ... ما هي المشكلات الرئيسية التي تواجهها مثل هذه المؤسسات ؟... ثم أذكر رأيك الخاص فيما يتعلق بالأسلوب الإداري الذي يمكن من خلاله التغلُّب على هذه المشكلات.

- " يرى أحد خبراء الإدارة أن أية منظمة تُريد أن تنجح في تحقيق أهدافها ، ينبغي أن يتوافر لديها مجموعة ثابتة وصحيحة من المعتقدات التي تُشكِّل المقدمة المنطقية للسير في عملها ".

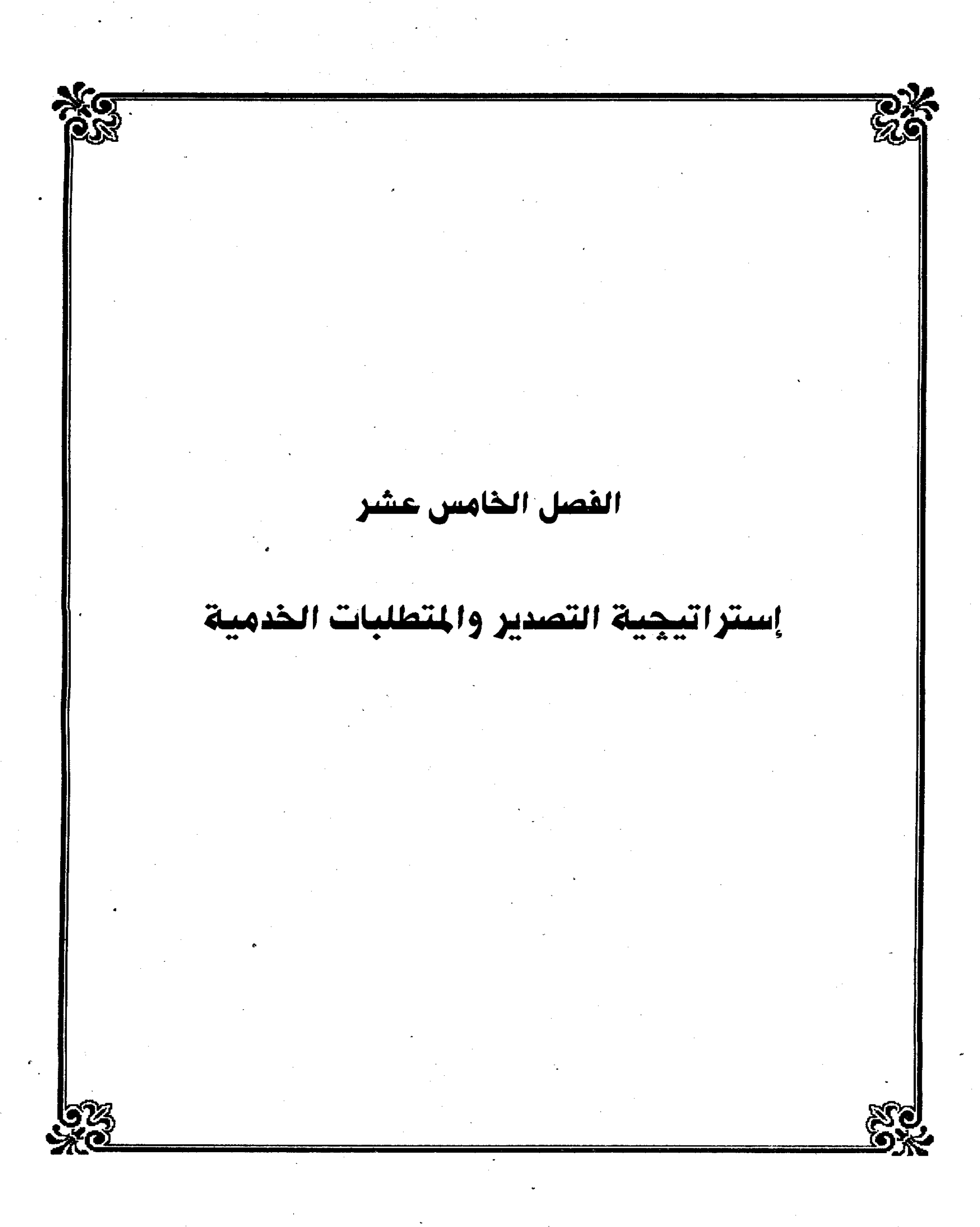
  علِّق على العبارة السابقة موضحاً ... من القائل بذلك ؟.. وما هي آراؤه ؟... وما هي المناسبة التي قال فيها هذه الآراء ؟..

- " يرى علماء الإدارة في مصر أن غالبية الصناعات المصرية كانت تهتم فيما يتعلق بجودة الإنتاج على تطبيق نُظم التفتيش داخل المصانع ".

  ناقش ذلك ، ثم وضح الآفاق الجديدة التي تتضمنها أعمال الرقابة على الجودة سواء في مصر أو الخارج.

- تناول بالشرح والتعليق موضحاً مفهوم " منظومة الضبط المتكامل لجودة الإنتاج الصناعي ".

- تناول بالشرح والتعليق تطبيق نظام الضبط المتكامل لجودة الإنتاج.



الفصل الخامس عشر

إستراتيجية التصدير والمتطلبات الخدمية

المتغيرات وخصائص النظام العالمي :

تبين لنا من الفصول السابقة أن التَوجُهْ للتصدير يحظى في وقتنا الحاضر بمكانة بارزة بين إهتمامات السياسات الإقتصادية في الدول المتقدمة والنامية سواء بسواء ، **فأصبح النشاط التصديري يُعَدُ خياراً إستراتيجياً للنمو والتنمية** في هاتين المجموعتين من الدول بتفاوت في الدرجة ، ويُنبئ عن ذلك تطاحن الدول الكبرى بعضها مع بعض كُل في سبيل إختراق صادراتها إلى الأسواق الأخرى ، وما قد تقابله المنظمات(*) من أزمات الأمر الذي ينبغي معه التعرُّف على خصائص النظام العالمي الجديد.

ويرى بعض المحللين **أن هناك ستة متغيرات تشكل خصائص النظام العالمي الجديد تتلخص فيما يأتي :**

أولاً : **أن الثورة الصناعية الثالثة التي برزت على السطح خلال عقد السبعينات تختلف عن الثورتين السابقتين في أنها تركز على التحكم في العقل الإنساني وتنميته وتزويده بمخترعات الإلكترونيات الدقيقة كما أنها تتميز بأنها تقوم على الإستثمار الأساسي للبحوث العلمية المكثفة وتتميز أيضاً بعدم وجود حدود لنموها وتطورها حيث أن ثورة المعلومات هي القاسم المشترك فيها فتعتمد على مصدر متجدد وهو التدفق اللامتناهي للمعرفة والأفكار.**

(*) وفيما يتعلق بتأثير الأزمات على المنظمات ، وكيفية التغلُّب على هذه الأزمات ومواجهتها ، وإعادة تجديدها يُرجع إلى :

Hurst, David K.
Crisis & Renewal : Meeting the Challenge of Organizational Change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

ثانيا : أن التغيرات الكبرى في النظام العالمي التي تبشر بتحول جوهري في النظام يختلف بشكل نوعي عن النظام الذي ساد منذ نهاية الحرب العالمية الثانية والذي إستند إلى القطبية الثنائية وكانت تعني إنقسام الدول إلى معسكرين إشتراكي ورأسمالي.

- وبعد مرور مراحل مختلفة في علاقات القوى النسبية بين المعسكرين **أصبح النظام الدولي يميل تدريجياً لإن يكون خاصاً بقطب واحد هو النظام الرأسمالي العالمي بقيادة الولايات المتحدة** فمنذ أن تولى الرئيس السوفيتي السابق ميخائيل جورباتشوف السلطة في الإتحاد السوفيتي السابق ورغم الإستمرار في التكافؤ العسكري مع الولايات المتحدة فإنه خسر الجولة العالمية على صعيد النفوذ السياسي والإقتصادي المذهبي وبدأ في تقديم كثير من التنازلات في مجالات الحد من التسلح والصراعات الإقليمية **وأخيراً ترك أوروبا الشرقية كلها تنهار وتتخلى عن الماركسية ثم تسعى لإدماج نفسها في النظام الرأسمالي العالمي نفسه من خلال مؤسساته العالمية.**
- ولا ينبغي هنا أن نفهم أن الإتحاد السوفيتي إنتهى كقوة عالمية فلا يزال لديه قوة عسكرية هائلة وموارد إقتصادية ضخمة إنتقلت إلى ورثته من دول رابطة الكومنولث الجديد التي سوف تكون مشغولة خلال العقد القادم أو ربما العقدين القادمين بإعادة بناءها الداخلي حيث تواجه مشكلات القوميات والتحول الإقتصادي والصراع الطبقي المتوقع.

ثالثاً : **يمثل المتغير الثاني التكتلات العالمية الجديدة فمنذ الثمانينات كانت هناك فجوة مؤسسات بين الدول القومية بمؤسساتها ونظمها النقدية من جانب وبين النظم الإقتصادية العالمية الأمر الذي أدى بهذه الدول أن تُشجع**

أصحاب المشروعات على إجراء عملية إعادة[*] **هندسة منظماتها** ، وفي الوقت الحالي **هناك ثلاثة تكتلات إقتصادية كبرى تمثل أهم معا ـ النظام العالمي الجديد هي :**

أ) الجماعة الأوروبية وهي أقدم المحاولات وأكثرها نضجاً لبناء تكتل إقتصادي قاري أو إقليمي لإن مشروع أوروبا ١٩٩٢ جاء ليحقق ما يسمى بالحريات الأربع الخاصة بإنتقال السلع والأشخاص ورأس المال والخدمات بين الدول الأعضاء وإعادة البناء المؤسسي للجماعة لكي يكون أكثر قارية.

ب) منظمة شمال أمريكا للتجارة الحرة التي تشمل الولايات المتحدة والمكسيك وكندا والتي تعد من أكبر العلاقات الإقتصادية داخل العا ـ الرأسمالي وتمّ تدعيم تلك العلاقات خلال التسعينات بسبب الإعتماد المتبادل وبسبب التناغم الثقافي الأنجلوسكسوني وإنضَمَّتْ المكسيك إلى هذا التجمع حتى يشمل قارة أمريكا الشمالية كلها.

ج) التجمع الإقتصادي الباسفيكي والذي بدأ عام ١٩٨٩ حيث إجتمع في أستراليا مؤخراً إثنى عشر وزيراً للخارجية لكل من الولايات المتحدة – كندا – اليابان – كوريا الجنوبية – أستراليا – نيوزيلندا – بالإضافة إلى الدول الأعضاء الست في رابطة دول جنوب شرق آسيا. وهذا التجمع يعكس تحولاً تاريخياً في الإقتصاد العالمي.

---

[*] يرى العديد من علماء الإدارة أن عملية إعادة هندسة المنظمات تعتبر مفتاح النجاح الفائق ، وفي ذلك يُرجع إلى :

Roberts, Lon
Process Reengineering : The Key to Achieving Breakthrough Success. Milwaukee, WL: ASQC quality press, 1994.

ه) وبنظرة إلى هذه التكتلات الثلاثة نجد أنها تعكس بالفعل درجة عالية من كفاءة المنظمات(٥) حتى يمكنها أن تقوم بالدور المنوط بها من حيث كثافة الإعتماد المتبادل وتقسيم العمل والإستثمارات على عكس كثير من التكتلات الناشئة في المنطقة العربية والعالم الثالث. وبالتالي فإن هذه التكتلات العالمية يتوقع لها أن تلعب دوراً مؤثراً ومتزايداً من خلال مؤسساتها على الرغم من أنها لا تمثل أقطاباً دولية بالمعنى الأمني العسكري إلا أن تزايد تكاملها وإندماجها سوف يسهل من عمليات التفاوض والمساومة داخل مؤسسات النظام العالمي الجديد.

رابعاً : عالمية الإتصال حيث وصلت تكنولوجيا الإتصالات الدولية خاصة في مجال الأقمار الصناعية إلى درجة من التقدم غير مسبوقة ، وهذه التكنولوجيا يحتكرها الغرب كصناعة وكقدرة على الإستخدام ، فحتى عندما حاولت بعض دول العالم الثالث أن تحصل على مثل هذه الأقمار فإنها عجزت عن إستخدامها وسوف تشهد الفترة القادمة نقلة كيفية في هذا المجال فمثلاً نجح الغرب في التعامل مع التكنولوجيا الجديدة وإحتكار وكالات الأنباء والصحف والإذاعة ولذلك فقدرته على السبق والتحليل سوف تكون غير مسبوقة ، وستلعب الولايات المتحدة دوراً خاصاً في هذه العملية فلديها تجربة واسعة وقديمة للإتصال الدولي كما أن اللغة الإنجليزية تكاد تكون لغة الإتصال الدولي.

Green, Richard Tabor

"Organizational Change Approaches for Implementing Quality". In Global Quality: A Synthesis of the World's Best Management Methods (Milwaukee, WI: ASQC Quality Press; Homewood, IL: Business One Irwin, 1993).

خامساً : **إزدياد هامشية الدول النامية في النظام العالمي : نتيجة المتغيرات سابقة الذكر والتي جعلت نصيب العا الثالث من التجارة الدولية والإستثمارات العالمية يتراجع أمام العا الرأسمالي المتقدم. ، بالإضافة إلى مستوى الدول النامية من حيث نصيب الفرد من الدخل القومي أو معدلات النمو السنوي وبالتالي أصبح المجتمع الدولي الثالث منقسماً إلى قسمين الأول يمثل أقلية ترتبط بالسوق الرأسمالية الغربية والثاني يمثل أغلبية دول العا الثالث ولن يجد سوى التبعية وإنتظار نصيبه من المعونات والمنح التي تحافظ على هذه الدول بالكاد من أن تتحول إلى مستودع لاجئين !!...**

سادساً : أولويات القضايا العالمية **فطوال العقود الماضية التي تلت الحرب العالمية الثانية سيطرت على قائمة القضايا الدولية القضايا التي تتصل بالأمن الدولي** مثل الحرب الباردة وسباق التسلح والحد منه والصرأعات الإقليمية وحروب التحرر الوطني وبدرجة أقل القضايا الإقتصادية. أما في النصف الثاني من الثمانينات فإن قائمة القضايا العالمية أصابتها بعض التغيرات حيث أصبح العا ـ أكثر إهتماماً بالقضايا الإقتصادية وتراجعت القضايا الأمنية وبالإضافة إلى القضايا الإقتصادية **فهناك الموضوعات المتعلقة بالبيئة التي تعتبر الآن من أساسيات(*) النظام العالمي الجديد.**

* وفيما يتعلق بتحقيق جودة خدمة المستهلك في إطار ظروف البيئة العالمية ، يمكن الرجوع إلى المرجع التالي :

D,Egidio, Franco
The Service Era : Leadership in a Global Environment. Cambridge, MA: Productivity Presss, 1990.

وأمام هذه المتغيرات العالمية أصبحت مصر والدول العربية أمام خيارات وإستراتيجيات معينة يمكن من خلالها التعامل مع الواقع العالمي الجديد ، ويتطلب هذا الواقع بالإضافة إلى الإهتمام بالجانب الإنتاجي ، الإهتمام أيضاً بالمتطلبات الخدمية التي ترتبط بالنشاط التصديري(*) .

* حيث يرى علماء التسويق أنه ينبغي إدارة النشاط التسويقي في إطار تَفهُّمْ القيم التي لدى المستهلك ، وما يلجأ إليه من المقارنة بين خدمات المنظمات ... ويُمكن الرجوع إلى :

Gale, Bradley T., with Robert Chapman Wood.
Managing Customer Value : Creating Quality and Service That Customers Can See. New York: Free Press, 1994.

إستراتيجية التصدير والمتطلبات الخدمية

المتطلبات الخدمية :

ومما لاشك فيه أنــه لا يقتصـر التوجـه للتصديـر علـى حفـز جـانب الإنتـاج التصديري وحده ، بل يتطلب أيضاً ، **الإهتمام بالخدمات التي ينبغي معاملتها بـذات المعاملة** المتميزة التي تُوَفَّر للنشـاط الإنتـاجي(*) التصديـري **ومـن أخـص الأنشـطة الخدميـة ما يلي :**

أولا : مشكلة التمويل والتأمين على السلع المصدرة :

لاشك أن أهم العقبات التي يمكن أن تواجه الصـادرات المصريـة هـي عـدم توافـر التمويـل والتسهيلات الإئتمانية اللازمة لمتطلبات التوجه للتصدير ، فإن ميـل الإسـتثمارات لقطـاع الإنتـاج

(*) تهتـم دول العـالم الآن بالنشـاط الإنتـاجي التصديـري ، وتُعِـدْ منظماتهـا لتحقيـق أهـداف الإنتـاج التصديري ، ومن هذه الحقيقة نوجه النظر على سبيل المثال إلى المرجـع التـالي الـذي يتنـاول موضـوع " إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمبيعات والتسويق " ، حيث يُناقش إستراتيجية التسـويق بعمـق وعلـى نطاق واسع وكيفية تطبيقها على قوة البيع ، وفي المناطق الجغرافية العالمية، وفي الفروع.

Cortada, James W.
TQM for Sales and Marketing Management. New York: McGrawHill, 1993.
Cortada discusses a corporate-wide marketing strategy for quality improvement. He explains how TQM can be implemented in the sales force, sales districts, and branch offices.

وكذلك يمكن الرجوع في نفس الموضوع إلى :

Peeler, George H.
Selling in the Quality Era. Cambridge, MA: Blackwell Business, 1996.

التصديري وإنشاء مشروعات تصديرية جديدة أو التوسع في المشروعات القائمة وتطويرها بما يساير التقدم والتطور التكنولوجي في العمليات التصديرية ، **كل ذلك في حاجة إلى توفير التمويل المناسب للمصدرين بالإضافة إلى التأمين على الصادرات ضد مخاطر عدم الدفع لأسباب تجارية أو غير تجارية. فيعتبر الإئتمان والتأمين على الصادرات من أهم العوامل المشجعة للحفز على الإستثمار في مجال التصدير.**

ولا يتصور في ظل تحرير سعر الفائدة وترك الحرية للبنوك في تمويلها ، أن يتمتع التصدير بأية ميزة في أسعار الفائدة ، كما كان عليه الحال من قبل ، حيث كان يتمتع النشاط التصديري بأسعار تقل بما يتراوح بين ٣ و ٦٪ عن الأسعار السائدة ، **إذ لا تقبل البنوك بتخفيض هذا السعر وتضحى بالربح في إقراض أنشطة أخرى.**

وعلى ذلك فقد أنشئ البنك المصري لتنمية الصادرات وباشر نشاطه إعتباراً من عام ١٩٨٥ ، بهدف تمويل وتأمين الصادرات المصرية ، وإن كان إنشاء هذا البنك - يصاحبه توفير الموارد المالية المناسبة وبشروط ميسرة لتمويل الصادرات ، فضلاً عن أن التأمين على الصادرات يستلزم تخصيص موارد مالية خاصة له من خزانة الدولة أو من البنك المركزي مثل هيئات التأمين على الصادرات في العديد من الدول(*) .

وفي هذا الصدد فقد صدر القانون رقم ٢١ لسنة ١٩٩٢ بشأن إنشاء الشركة المصرية لضمان الصادرات في ١١ مايو ١٩٩٢ وقد كان الغرض الأساسي لإنشاء هذه الشركة هو تشجيع وتنمية الصادرات المصرية والمعاونة في تدعيم القطاع التصديري

(*) راجع في ذلك تقارير البنك المصري لتنمية الصادرات ، والتقرير رقم ١٩ بعنوان التوجه للتصدير ومستقبل صادرات مصر السلعية والصادر عن مجلس الشورى - لجنة الشئون المالية والإقتصادية.

الزراعي والصناعي والتجاري والخدمي ، وذلك عن طريق ضمان عمليات تصدير السلع والخدمات الوطنية من الأخطار التجارية وغير التجارية التي تحددها وثائق الضمان المعتمدة من مجلس الإدارة ، كما أن للشركة كذلك مباشرة أوجه النشاط المكملة أو المرتبطة بغرضها الأساسي (م٢ من القانون رقم ٢١ لسنة ١٩٩٢).

كذلك فقد تضمن قانون إنشاء الشركة أنه **يجوز لها في سبيل تحقيق أغراضها أن تشترك أو تساهم بأي وجه من الوجوه مع الهيئات أو المؤسسات أو الشركات الوطنية أو الأجنبية التي تزاول نشاطاً مشابهاً** ، أو محملاً أو مرتبطاً بنشاط الشركة أو من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أغراضها ، سواء داخل البلاد أو خارجها ، أو أن تشتريها أو تساهم فيها . كما أن للشركة أن تعيد الضمان أو التأمين على عملياتها ولها أن تقبل إعادة الضمان لديها على العمليات التي تجريها الجهات ذات النشاط المتشابه والتي من شأنها تشجيع وتنمية الصادرات المصرية (م٤).

وقد تضمنت المادة ٢٣ من القانون أن **يتعاون البنك المصري لتنمية الصادرات مع الشركة في العمل على تشجيع وتنمية الصادرات الوطنية** ، وأن للشركة أن تستفيد بما يوفره مركز المعلومات بالبنك وإداراته المتخصصة من خدمات وخبرات.

ويشمل نظام إئتمان الصادرات توفير الحماية لمصدري السلع والخدمات المصرية من المخاطر التي يتعرضون لها في الأسواق الأجنبية مثل المخاطر التجارية التي قد ترجع إلى المستورد الأجنبي كرفض تَسَلُّم البضاعة ، أو رفض دفع قيمتها بعد تسلمها، أو عجزه عن ذلك ، أو إفلاسه أو مماطلته ، وكذلك المخاطر غير التجارية التي قد لا ترجع إلى المُصَدِّر أو المستورد وإنما ترجع لأسباب خارجية كإجراءات تصدر عن السلطات العامة في الدولة المستوردة يترتب عليها عدم حصول المصدر على مستحقاته كاملة لدى المستورد.

وتستعين الشركة المصرية لضمان الصادرات في سبيل تحقيق أغراضها

بالتمثيل التجاري المصري وشبكة المراسلين بالبنوك ، وهى لا تتحمل المخاطر وحدها بل تحيل جزءاً منها على شركات تأمين أجنبية عن طريق إعادة التأمين. وقد يكون الضمان شاملاً لجميع عمليات التصدير التي يباشرها المُصَدِّر خلال فترة تَمَتُّعه بالضمان من جميع المخاطر التي قد يتعرض لها ، ويتم ذلك بإصدار وثيقة ضمان شاملة ، أو قد يقتصر المصدر على تغطية عمليات معينة بالنظر إلى المخاطر التي قد يواجهها ، **ويتم الضمان في هذه الحالة بناء على إصدار وثيقة ضمان محددة ، أي محددة بعمليات بعينها.**

ثانيا : مشكلة النقل :

من المعروف أن التوجه للتصدير **في حاجة ماسة إلى وسائل النقل السريعة المنظورة ذات التكلفة المنخفضة في نفس الوقت** ، حيث إن إرتفاع تكاليف النقل(*) الداخلي والخارجي ، يترتب عليه إرتفاع نفقات التسويق وبالتالي إنخفاض هامش الربح الممكن تحقيقه من عملية التصدير فضلاً عن إرتفاع إنخفاض أسعار الصادرات ، وبالتالي عدم قدرتها على المنافسة خاصة في الأسواق البعيدة ، وذلك **لإن إرتفاع أسعار نولون الشحن ، سواء البحري أو الجوي ، بالنسبة للنقل على الشركات الوطنية ، من شأنه أن يعوق تنمية الصادرات المصرية. فينبغي خفض نولون الشحن ، والعمل على فتح خطوط ملاحية**

(*) لمعرفة كيفية تحقيق صناعة راقية من خلال عملية الرقابة ، وتخفيض التكاليف ، وزيادة الجودة يرجع إلى :

Shunta, Joseph P.
Achieving World Class Manufacturing Through Process Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1995.

منتظمة بين مصر والأسواق الأفريقية والعربية ، لتسهيل وخفض تكلفة نقل الصادرات المصرية إليها(*)

كما ينبغي على الدولة أن تقوم بتخصيص أرصفة الموانى للعمليات التصديرية ، بما يلبي إحتياجات التصدير ، وحركة التجارة والتخزين والتوزيع والترانزيت لكافة موانى البحر المتوسط. بالإضافة إلى السماح بإستخدام مطارات ، غير مطارات القاهرة ، مثل مطار قويسنا وغيره ، في عمليات تصدير الخضروات والفواكه الطازجة والزهور ، وذلك لخفض تكلفة نقل المنتجات وتقليل الضغط على مطار القاهرة ، **والأخذ في الإعتبار بمتطلبات نقل الصادرات عند تطوير شبكات النقل البري والسكك الحديدية في مناطق التصدير.**(**)

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى بعض المشكلات الخاصة بالنقل(***).

١) إلتزام شركات قطاع الأعمال العام التجارية بالنقل على خطوط الشركات الوطنية ، سواء للنقل الجوي أو النقل البحري ، **ولا يتم النقل على أي خط غير وطني ، إلا بموجب إعتذار مكتوب من هذه الشركات الوطنية ، وقد يكون النولون على الشركات الوطنية مرتفعاً وقد يفوق سعر السلعة ولا سيما في الخضر** ، أو قد تلتزم هذه الشركات بتوصيل الرسائل في المواعيد المعينة.

ويتعارض ذلك مع متطلبات المنافسة التي يوليها إقتصاد السوق عنايته. ومن ثم فإن الأمر **يتطلب إعطاء الحرية للشركات التجارية ، في النقل على أي**

---

* أنظر في ذلك : نجوى علي خشبة ، " القطاع الخاص وتنمية الصادرات الصناعية المصرية " مجلة مصر المعاصرة ، العددان ٤١٥ ، ٤١٦ ، يناير وإبريل ١٩٨٩ ، السنة الثمانون ، ص ١٤٩-١٥٠.

** راجع في ذلك : البنك المصري لتنمية الصادرات ، " نحو إستراتيجية للتصدير " ، غير منشور ، ص ٣٣.

*** قطاع التخطيط والمتابعة ، إدارة البحوث والمشروعات بشركة مصر للتجارة الخارجية ، غير منشور.

أسطول يقبل أقل نولون وتتوافر لديه الفراغات لوصول الرسائل في المواعيد المناسبة.

٢) يواجه تصدير السلع التعدينية والحراريات مثل الفوسفات والأسمنت والأسمدة مشاكل خاصة لتصديرها. فشحنها يحتاج لسفن ذات طبيعة خاصة ولهذا يضطر العميل الخارجي إلى حجز الشاحنات الأجنبية لنقلها أو إضطرار المستورد لقبول الشروط التي تضعها الوحدات المنتجة ، مثل شرط تسليم البضاعة بالمصنع ، ولا يخفي أن شركات التجارة الخارجية ليس لديها أسطول نقل داخلي ، أو دراية كافية بطريقة شحن هذه الخامات على وسائل النقل الداخلي ، مما يضعها في موقف حرج لا يتفق مع قواعد وشروط التعاقدات التجارية.

وهناك آمال مستقبلية على زيادة كفاءة محطات تداول الحاويات وعمليات الترانزيت ، بحيث تصبح منافساً قوياً لموانـي البحر المتوسط مثل قبرص ومالطة وصقلية ، وزيادة سفن الأسطول الذي ينقل سلعنا التصديرية المجهز بالوسائل الحديثة المخصصة للتصدير ، ويتوافر فيها وسائل التخزين والتبريد الملائمة.

فعلى سبيل المثال تقوم إسرائيل بتجهيز سفن نقل حاصلاتها الزراعية التصديرية ، خاصة الموالح ، **بمعدات تكنولوجية تقوم بإعداد السلع من ناحية فرز وإعداد وتغليف وتعبئة السلعة على ظهر السفينة** ، فيوفر ذلك الوقت الذي تتم فيه هذه العمليات في مواقع الإنتاج أو التجهيز. **فتستطيع هذه السلع التصديرية اللحاق والدخول إلى السوق في المواعيد التي يتقرر فيها تخفيض جمركي للسلع.** كذلك تتيح هذه الطريقة الدخول إلى السوق قبل تشبعه بالواردات من السلع المنافسة من دول أخرى.

ثالثا : مشكلة التعبئة والتغليف :

تلعب عملية تغليف السلعة وتعبئتها دوراً كبيراً في نجاح عملية التصدير وإستمرارها ، لذلك فإنه من الضروري إقامة مصانع وشركات متخصصة في التعبئة . ومن أهم المشكلات التي تواجه الصادرات المصرية أن كل الدول المنافسة لهذه الصادرات لديها شركات متخصصة في إعداد المحاصيل والمنتجات ومعاملتها معاملة حقلية أو ميدانية خاصة في الفرز والحفظ والتبريد والنقل ، بالإضافة إلى أنواع الورق الكرتون الذي يستخدم في التغليف ، ذلك لإن دخول الصادرات المصرية إلى الأسواق الدولية بصورة سليمة ومقبولة ، يستلزم تعبئتها وتغليفها في عبوات قوية ، لتتحمل النقل والتداول ، وأن تكون ذات مظهر جميل وجذَّاب للمستهلك الأجنبي ، وبما يوفر له سُهولة الإستخدام.

وتُعاني معظم الوحدات الإنتاجية في مصر ، وخاصة المنتجات الزراعية من الخضر والفاكهة ، سوء وسائل التعبئة والتغليف اللازمة لتصدير الإنتاج للخارج ، لذلك لابد من توافر الإمكانيات اللازمة للمتابعة والتطور المستمر في هذا المجال ، لمسايرة التطورات التكنولوجية في هذا الصدد ، والعمل على سرعة الأخذ بتطبيقاتها في الصناعة(*)

ومن بين هذه المشكلات أن مواد التعبئة للخضر والفاكهة غير متوافرة بالجودة والسمات المطلوبة في الأسواق الخارجية ، فضلاً عن الإهتمام بالشكل الخارجي للعبوة التي تتحمل النقل والتفريغ ، مما يؤدي إلى التعبئة في مواد مستعملة ، وعلى ذلك فإن الأمر يتطلب التوجه للتصدير والتغليف بأسعار مناسبة وجودة مرتفعة ، تتناسب مع الطلب

* أنظر ، البنك المصري لتنمية الصادرات – نحو إستراتيجية للتصدير ، ص ٣١ وما بعدها.

الخارجي ، ومن ثم فإن هذا النشاط يعد نشاطاً مطلوباً في السوق المصرية ، ولابد أن تخضع منتجاته للرقابة لضمان تنفيذ المواصفات الخاصة(*) بها ، حتى يمكن أن تكون السلع منافسة في السوق الخارجية.

والجدير بالذكر أيضاً أن أهم العقبات التي تواجه الصادرات المصرية من منتجات الحلوى والبسكويت والشيكولاته ، التعبئة والتغليف ، حيث يقبل المستهلك على العبوة الأكثر جاذبية للأغذية ، التي تعطي الإنطباع الأول حيث تدل العبوة الجيدة على الغذاء الجيد.

فالتصميم الجيد للغلاف سوف يجذب الأنظار ويحث المستهلك على إختيار سلعة معينة وتفضيلها على السلع الأخرى ، كما أن رضا المستهلك وتكرار عملية الشراء يتوقف إلى حد بعيد ، على مقدار حماية الغلاف للسلعة وتسهيل عملية التخزين وسهولة الإستعمال.

ولأهمية هذه المشكلة فقد أنشئ من خلال مركز تنمية الصادرات معهد التعبئة والتغليف. ويعتبر تصميم الغلاف أو تخطيطه من المشكلات الفنية المهمة التي تلقي على القائمين والعاملين في مجال التعبئة والتغليف مسئولية كبيرة ، الأمر الذي يتطلب بذل الجهود العلمية في هذا التَخَصُّصْ للتعرف على أحدث الوسائل والأساليب

---

* لأهمية رقابة الجودة وإهتمام عالمنا المعاصر بها نرجو التكرم بالرجوع إلى ما يأتي :

1) Gennett, Michael
Lazarus : Quality Control - Industrial Engineering and Management Press, 1993.

٢) وكذلك : لعالم الإدارة " هارينجتون" الذي شغل رئاسة مجلس إدارة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة.

Harrington, H.J.
Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for total quality productivity, and Competitiveness. New York : McGraw-Hill, 1991.

المستخدمة في هذا المجال من أجل تنمية الصادرات المصرية ، حيث أن السلع غالباً ما تُغَلَّفْ في غلاف يحقق هدفين هما : **حماية السلع ضد التلف أثناء تداولها ، والمساعدة على ترويج المبيعات وزيادة حجم الطلب** ، كما أن هناك عوامل يجب أخذها في الإعتبار عند تصميم الغلاف ، **يمكن إيجازها فيما يأتي**(*) :

١) خصائص ومميزات السلعة ذاتها.

٢) شكل الغلاف ولونه والرسوم والصور التي توضع فوق الغلاف.

٣) تكلفة الغلاف.

٤) طريقة فتح وغلق الغلاف وذلك بغية السهولة في الإستعمال.

٥) كما أن تحديد الحجم المثالي أو الصحيح للغلاف الذي تحفظ فيه السلعة ينبغي أن يؤخذ في الإعتبار.

ويتم الإختيار النهائي لتصميم الغلاف عن طريق أسلوب المحاكاة في السوق الأجنبية ، الذي يكشف عن رغبة المستهلكين أنفسهم.

فلابد من إستخدام الطريقة العملية لتحليل السوق للوصول إلى المعلومات والبيانات والإحصاءات والحقائق التي على أساسها يتم تحديد أساس إختيار الغلاف الجديد(**).

والواقع أن هناك عدة أمور جوهرية ينبغي على المصدر المصري أن يدركها في هذا الخصوص يتلخص أهمها في ما يلي(***) :

(*) راجع في ذلك : بحث عن تغليف السلعة : إعداد صابر محمود رشيدي ، مؤتمر القاهرة الدولي الثاني لتطوير التعبئة والتغليف ضمن أبحاث ودراسات وأوراق المؤتمر : الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف في الفترة من ١٣-١٧ أكتوبر ١٩٩١ ص ٦ وما بعدها.

(**) أنظر في ذلك : المرجع السابق ذكره : بحث عن تغليف السلعة ص (١٨).

(***) أنظر : محمد عبدالسميع إمام : المرجع السابق الإشارة إليه ص (١٠) وما بعدها.

١) إتباع منهج علمي يشمل السلعة ومواصفاتها.

٢) المدة المراد خلالها المحافظة على السلعة.

٣) الأثر الضار لبخار الماء على نمو الفطريات داخل العبوة وكيفية العمل على تلافيها.

٤) الهدف في العبوة والذي قد يكون وسيلة للنقل أو لحماية السلعة ، أو الترويج للسلعة أو التعريف بها أو إطالة عمر السلعة.

٥) توافق العبوات مع النظام العالمي المتداول(٥) .

٦) المواد المستخدمة لصناعة عبوات الخضر والفاكهة ومراعاتها للقيود البيئية.

٧) إستعمال عبوات تتلاءم مع ذوق المستهلك الأجنبي.

٨) ضرورة الإهتمام بالعبوة ومحتوياتها وإحترام القرارات المنظمة للرقابة النوعية والعمل في إطارها.

---

* من المراجع التي تناولت الأسلوب العالمي الراقي في تركيز الجهود نحو إشباع رغبات ورضاء المستهلك بعد إجراء بحوث ودراسات على ٢٥٠ منظمة من المنظمات التي إشتهرت بقدرتها على الإبداع والإبتكار المرجع التالي :

Barsky, Jonathan D.
World-Class Customer Satisfaction. Burr Ridge, IL : Irwin Professional, 1995.
Barsky has studied companies around the world that are renowned for their customer service. World-Class Customer Service is based on research involving 250 organizations noted for their innovative approaches to customer satisfaction.

رابعاً : مشكلة إعلام المصدرين :

من أهم المشكلات التي تقابل المصدر المصري عدم خبرته بالدراسات التسويقية ، حيث يعتمد في الغالب على خبرات شخصية ، وتجارب فردية خاصة ، بسبب عدم وجود المعلومات الكافية عن الأسواق الدولية ، سواء بالنسبة لطلب هذه الأسواق على السلع المصرية أو وجود سلع منافسة لها في تلك الأسواق.

لذلك ينبغي عمل دراسات وأبحاث متعمقة للأسواق الأجنبية لكل سلعة تصديرية ، ولكل دولة والتعرف على أذواق ورغبات المستهلكين الأجانب ، ووضع كل هذه البيانات أمام المصدرين المصريين. فإن السوق الدولية تختلف عن السوق المحلية من عدة وجوه أهمها(*) :

١) **المعلومات المتعلقة بالسوق الدولية تكون أكثر صعوبة في الحصول عليها وتستلزم الكثير من الجهد والنفقات بينما قد لا يكون الأمر بهذه الصعوبة بالنسبة للسوق المحلية.**

٢) كذلك الحال بالنسبة لصعوبة تنقل عوامل الإنتاج ، وبالرغم من تقدم وسائل المواصلات إلا أنها قد تمثل عقبة أو صعوبة بالنسبة للسوق الدولية.

٣) بالنسبة للإتفاقات على العمليات التبادلية قد تبدو أكثر يسراً بالنسبة للسوق المحلية عنها في السوق الدولية.

٤) نظراً لعدم وجود سلطة عليا دولية ، فإن الدخول إلى الأسواق الدولية يصادف الكثير من المصاعب ومن الإجراءات واللوائح والقوانين ، التي قد تختلف من سوق إلى سوق أخرى ، وذلك تبعاً لإختلاف الدول والمواقع التي توجد بها الأسواق الدولية.

(*) راجع في ذلك : رابح رتيب ، الإقتصاد الدولي ، دار النهضة العربية ، ص ٢٢٤.

ودراسة الأسواق الدولية تهدف إلى(*) تجميع وتحليل كافة البيانات الخاصة بتلك الأسواق وبالمشاكل التسويقية التي تواجه المنشأة أو المشروع ، قبل إنتاج السلع والخدمات التي سيتم تداولها في هذه الأسواق وذلك بقصد إتخاذ القرارات على أساس من الدراسة والتحليل الموضوعي الدقيق للبيانات الخاصة

* من المراجع الهامة التي توضّح كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالتسويق سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي ، مرجع عالم الإدارة " أوكلاند " ومن رأيه أن الوظيفة الأولى لأية منظمة هي مقابلة إحتياجات المستهلك ، ومن هذا المنطق فإن عليها أن تُنشئ جهاز خاص مهمته **المراقبة الدائمة لتلقي المعلومات المرتدة من المستهلكين.**

يُرجع في ذلك إلى :

Oakland, John S.
"Total Quality Management (TQM)". In *Companion Encyclopedia of Marketing*. London : Routledge, 1995;
The author, explains how TQM applies to marketing. In fact, Oakland's contention is that the marketing function of an organization should take the lead in determining the needs and requirements of customers and should establish systems for monitoring customer feedback on a continuous basis.

وكذلك نوجه النظر إلى ما يقرره علماء إدارة الجودة الشاملة من أهمية ما تستحقه إدارة **البحوث والتطوير من عناية فائقة** ، نظراً للدور البارز الذي تقوم به فيما يتعلق **بتحقيق التوازن ضد عناصر ضياع الوقت ، والتكلفة ، وما تواجهه المنظمة من صعوبات تؤثر على كفاءتها وفعاليتها.**

Menke, Michael M.
"Improving R & D Decisions and Execution". Research-Technology Management 37, no. 5 (September/October 1994):
Management of research and development (R & D) activities includes identifying the projects that have the greatest potential to create value for the organization while balancing them against factors such as time, cost, and difficulty.

بالمشاكل التي يمكن أن تواجهها المنشآت في هذا الصدد ، بدلاً من الإعتماد على التخمين أو الخبرة أو التجربة والخطأ عند إتخاذ القرارات.

والواقع أن من أهم الصعوبات التي قد تواجه المُصَدِّر ، هو الإفتقار إلى البحث العلمي المنظم للأسواق الدولية ، كذلك فإن الوسائل المالية والبشرية الموضوعة في خدمة دراسة الأسواق الأجنبية ، قد لا تكون كافية لمواجهة إحتياجات ومتطلبات المعلومات الأساسية اللازمة لدراسة الأسواق.

والمعلومات الأولية التي ينبغي على المصدر معرفتها ودراستها هي :

١) الوضع العام للدولة (السكان ، المناخ ، الإقتصاد ، نفسية السكان ، النظام السياسي ، والنظام النقدي ، النظام الضريبي ، الحماية الصناعية ...).

٢) شروط الإستيراد (الجمارك ونظام الصرف) في الدولة المعنية بالإضافة إلى شروط النقل حتى البلد المقصود.

٣) التحديد التقريبي للسوق من الناحية النظرية الكلية.

٤) بعض العناصر حول المنافسة في السوق.

ويمكن أيضاً الإنتقال إلى مكان السوق نفسه للمعاينة على الطبيعة وعلى أرض الواقع حيث تتاح الفرصة لتكوين فكرة عامة عن الدولة ومضاهاتها بالمعلومات الأولية التي تكوينها بناء على الدراسة النظرية.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن دراسة السوق الدولية يقصد بها البحث في عدة مراحل قبل الدخول إليها وأهم هذه المراحل هي :

١) إجراء دراسات تفصيلية للأسواق التي يتضح أنها مناسبة للتعامل معها.

٢) المسح العام للأسواق حيث يتم عمل مسح عام وشامل للأسواق الدولية بفحصها وتصنيفها وفقاً لأحجامها وطاقاتها الإستيعابية للسلع المصدرة أو السلع

المستوردة.

٣) الدراسة العملية والشخصية وذلك بإستكمال الدراسة المكتبية ميدانياً أي على أرض السوق الدولية ، عن طريق الإستطلاع الشخصي حيث يتم في هذا الإستطلاع الإتصال الشخصي بالمنتجين أو المستوردين والبنوك وتجار الجملة ووكالات الإعلان ومكاتب التمثيل التجاري.

والجدير بالذكر أن نطاق دراسة السوق الدولية يتحدد في السلعة من حيث خواصها الخارجية والجوهرية أو الذاتية ، وتحديد سعر البيع الأمثل ، والقوى الشرائية للمستهلكين وعادات المستهلكين وأذواقهم ، بالإضافة إلى المنافسة ووسائل وطرق التوزيع والدعاية(٥) والإعلان وخدمات ما بعد البيع.

رجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

١) لمعرفة المزيد عن جودة الخدمات يُرجى الرجوع إلى المرجع التالي الذي يكشف عن إتجاهات جديدة فيما يتعلق بالنظرية والتطبيق.

Rust, Rolant T., and Richard L. Oliver, eds Service Quality : New Directions in Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

٢) يُعبر عالم الإدارة " كوتيل " في مرجع عن أهمية " التركيز على خدمة المستهلك " ، ومن بين ما أوضحه في مرجعه أن العميل غير الراضي يعبر عن سُخطه لتسعة أو عشرة على الأقل لغيره من الأشخاص ، والسبب في هذا السُخط " سوء الخدمة " يرجع إلى :

Cottle, David W.
Client-Centered Service : How to Keep Them Coming Back For More. New York : Wiley, 1990.

٣) وفيما يتعلق بآثار حسن خدمة المستهلك يمكن الرجوع إلى المرجع التالي الذي يوضّح " إستراتيجية الإحتفاظ بالعميل ".

Liswood, Laura A.
Serving them Right : Innovative and Powerful Customer Retention Strategies. New York : Harper Business, 1990.

كذلك فإنه توجد مصادر رئيسية للمعلومات اللازمة لدراسة الأسواق الدولية ويمكن للمُصَدِّر أن يسترشد بها وأهمها المكاتب التجارية الأجنبية ، الغرف التجارية ، المنظمات التجارية ، النشرات والإحصاءات الصادرة عن الأمم المتحدة ، بعض النشرات والوثائق المتعلقة بمنتجات وأسواق دول الجماعة الأوربية ومنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية ، كذلك الغرف التجارية الدولية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للتعمير والتنمية ، ومنظمة الجات ، **ويقع على عاتق التمثيل التجاري المصري جانباً كبيراً من مهمة إعلام المصدرين المصريين بظروف السوق الخارجية.**

ضعف التواجد الخارجي :

لاشك أن تصريف السلعة في السوق الخارجية وتسويقها يعد من أهم عناصر نجاح سياسة التوجه للتصدير. وقد تطورت أساليب التسويق بدرجة كبيرة في وقتنا الحاضر. وهذه الأساليب الحديثة ـ يعتدها قطاع التصدير المصري ، الذي درج على إتباع الأساليب التقليدية التي تتطلب وسائل محدودة وتقليدية ، بخلاف ما تطلبه السوق الخارجية المعاصرة الأكثر تشعباً وتعقيداً.

ومن ثم فإن تواجد مشروعات قطاع التصدير المصري في الخارج يعد أكثر من ضرورة لمتابعة تطور الطلب في هذه الأسواق والأسعار والأذواق ، ويكون هذا التواجد مدعماً بكوادر(*) تتوافر فيها الخبرة والمعرفة ، ومزودة بالموارد المالية الكافية للقيام بنشاطها.

ولعل أدق مهمة لهذا التواجد الخارجي هو ضخ المعلومات لجهة متخصصة لقطاع التصدير المصري قادرة على الإستفادة منها وتوظيفها بما يخدم هذا القطاع ، فضلاً عن التنسيق بين جهات

* من الأمور الهامة لمشروعات قطاع التصدير المصري في الخارج التعرُّف على المنظمات المنافسة في الخارج ، وفيما يتعلق بالمعايير التي يُمكن الإسترشاد بها لتفوق المنظمات على منافسيها ، سواء أكانت هذه المنظمات صناعية أو تعليمية أو حكومية أو تهتم بالصحة العامة ، أو عسكرية ، أو غير ذلك من المنظمات ، يرجع إلى :

Balm, Gerald J.
Benchmarking : A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best. Schaumburg, IL : QPMA Press, 1992.
Balm describes the benchmarking process and shows how it can be applied to industry, education, government, health care, the military, and other settings.

المعلومات والبيانات الأخرى داخل مصر وذات الصلة بالتصدير ، مثل الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ، والأجهزة الموجودة بالبنك المركزي وغيرها من الجهات الأخرى.

ويساهم في معرفة السوق الخارجية **جهود مركز تنمية الصادرات المصرية**(*) ، الذي يهدف إلى تنشيط وتنمية الصادرات المصرية من السلع والخدمات . وللمركز في سبيل تحقيق هذا الغرض أن يباشر عدة إختصاصات أهمها :

١) إقامة نظام لتجميع وتبويب وتخزين ونشر المعلومات التجارية والتسويقية الدولية والوطنية لخدمة قطاع التصدير المصري في الداخل والخارج.

٢) إعداد البحوث والدراسات السلعية والسوقية ودراسة الطاقات الإستيعابية للأسواق الخارجية ، والخطط التسويقية المناسبة لتحقيق المنافسة في الأسواق العالمية للسلع والخدمات التي تحقق مصر فيها ميزات نسبية ، وذلك بالتنسيق مع الأجهزة المعنية.

٣) المساهمة في تعريف المستثمرين المصريين والأجانب بمجالات الإستثمار في المشروعات الموجهة للتصدير والمساهمة في إعداد الدراسات التسويقية المبدئية لهذه المشروعات وتقديم المعاونة في مجال التمويل الإستشاري بغرض التصدير.

٤) المساهمة في إعداد وإدارة نظام متكامل(**) لحوافز التصدير في ضوء تجارب الدول الأخرى بما يسمح بتخفيف أعباء النشاط التصديري ومتابعة دراسة معوقات التصدير الداخلية والخارجية بصورة دورية وإقتراح سبل تفاديها.

(*) تَمَّ إنشاء هذا المركز بموجب القانون رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٢ في شأن إنشاء مركز تنمية الصادرات المصرية ، ونشر في الجريدة الرسمية ، العدد ٢٢ ، أول يونية ، ١٩٩٢.

(**) هناك إجماع من علماء إدارة الجودة الشاملة على أن إعداد وإدارة نظام متكامل في أيِّ عمل من الأعمال يعتمد بالدرجة الأولى على معرفة الأسلوب الأمثل الذي يُمكن من خلاله أن تؤدي المنظمات أعمالها بأعلى قدر ممكن من حُسن الأداء في إطار روح وحكمة فريق العمل ، يُرجع إلى :

Katzenbach, Jon R., and Douglas K. Smith The Wisdom of Teams : Creating the High Performance Organization. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

٥) المساهمة في إعداد الخطة التصديرية العامة للدولة ، وكذا الخطط التصديرية للمؤسسات والشركات والمشروعات التصديرية بناء على طلبها أو بمبادرة من المركز.

خامسا : المشاكل التكنولوجية التسويقية :

لا تقتصر أهمية العنصر التكنولوجي في إنتاج السلعة التصديرية الذي أشرنا إليه سابقاً ، بل تزيد أهمية هذا العنصر بدرجة كبيرة في مرحلة تسويق الصادرات.

فالتسويق يتطلب معارف تكنولوجية متطورة ، ويمكن عن طريق التعاون والتنسيق بين شركات عالمية للتجارة والتوزيع توفير هذه الخبرات ، فيرتبط نجاح التصدير بضرورة توافر مصادر للمعلومات(*) عن إمكانيات الإنتاج المحلي والأسواق الأجنبية ، لذلك فإن تطوير قواعد للبيانات وتنظيم عملية توزيع البيانات والمعلومات أمر في غاية الأهمية ، بالإضافة إلى الإستغانة بتكنولوجيا العصر ، **فالتكنولوجيا كلمة مركبة قوامها المعدات والمعرفة ، حيث يقصد بالمعدات جميع أنواع العدد والمركبات والآلات والمباني ، أما المعرفة فيقصد بها جميع المهارات التي تتصل بعنصر العمل سواء أكانت مهارات إدارية أم مالية أم تسويقية أم تتعلق بالنواحي التطبيقية في مجالات الإنتاج المختلفة أو المعرفة بالمعدات ذاتها أي العلم بخصائصها وطرق تنميتها وتطويرها وإستحداثها وملاءمتها.**

والجدير بالذكر أن الإستخدامات التكنولوجية تفتح آفاقاً جديدة للتوجه للتصدير **وأصبحت الدول المتقدمة تتسابق في إستخدام هذه التكنولوجيا وتطويعها لتحقيق حاجاتها المتعددة في هذا المجال** ، لذلك فإن من أهم المشكلات التي قد تواجه عملية التصدير في مصر بالإضافة إلى ضرورة إستخدام هذه الطرق الحديثة والمتطورة في الإنتاج التصديري

* نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " قرارات في إدارة التسويق " حيث خصصنا الفصل السادس عشر بأكمله لهذا الموضوع تحت عنوان " ملاحظات حول مصر ومصادر البيانات التسويقية ".

ضرورة إستخدامها أيضاً في عملية التسويق نفسها لكي تتمكن الصادرات المصرية من غزو الأسواق الخارجية والصمود أمام المنافسة القوية ذات الإمكانات المتطورة.

ويعتبر التجاوب السريع والفعّال مع التغيرات(*) والتطوير في أساليب الإنتاج والتصميم ، وكذلك التكيف المستمر مع متطلبات السوق ، أحد العوامل الرئيسية لضمان نجاح العملية التسويقية سواء في الداخل أو الخارج وبالتالي تحقيق التأثير المستهدف في العملية الإنتاجية التصديرية.

كما وينبغي في ظل تطورنا الحديث النظر في إمكانية تأسيس شركات متخصصة بتكنولوجيا عالية في عمليات خدمة التسويق وخاصة خدمة التصدير. فقد توسع نشاط شركات الوسطاء توسعاً كبيراً في وقتنا الحاضر ولعل مثال السوق اليابانية في غنى عن بيان قوة هذه الشركات التي تقوم بدور الوسيط. ، حيث

---

* يُجمع علماء إدارة الجودة الشاملة على أن المنظمات شأنها شأن الأفراد من حيث أن المنظمات تُعتبر أجساماً حية .. لها عقل .. ولها روح .. **"Living organism with a body, mind, and spirit"** ومن هذا الفهم يطالبون بالإهتمام بجوانب متعددة عند مرحلة التغيير والإنتقال بالمؤسسة نحو الأفضل عند إعادة تجديدها .. يرجع إلى :

1) Gouillart, Francis J., and James N. Kelly Transforming the Organization : Reframing Corporate Issues, Restructuring the Company, Revitalizing the Spirit of Enterprise, Renewing People. New York : McGraw-Hill, 1995.

2) Huber, George P., and William H. Glick, eds Organizational Change and Redesign : Ideas and Insights for Improving Performance. New York : Oxford University Press, 1993.

3) Flannery, Thomas P., David A. Hofrichter, and Paul E. Platten. People, Performance, and Pay : Dynamic Compensation for Changing Organizations. New York : Free Press, 1996.

4) Larkin, T.J. and Sandar Larkin. Communicating Change : How to Win Employee Support for New Business Directions. New York: McGraw-Hill, 1994.

نصيبها في إجمالي صادرات اليابان ووارداتها ما بين ٥٠٪ و ٦٠٪ على التوالي ، وقد توسع هذا الإتجاه أيضاً في سوق أوربا وسوق الولايات المتحدة الأمريكية مؤخراً(*)

سادساً : المشكلات الإجرائية والقانونية في التصدير :

إن مشكلة الإجراءات تعد واحداً من المعوقات التي تواجه عملية التصدير ، والواقع أن مسألة تبسيط الإجراءات ليست مسألة خاصة بالتصدير وإنما هي قضية عامة يشكو منها معظم قطاعات الإنتاج ، حيث تعالت الأصوات التي تنادي بالإصلاح الإداري ومحاربة البيروقراطية . لذلك ، يجب العمل على إختصار عدد الإجراءات اللازمة لإتمام العملية التصديرية الواحدة إلى أقل مستوى ممكن بالإضافة إلى محاولة تبسيط الإجراءات قدر المستطاع ، ذلك لأنه في ضوء ما تعانيه الصادرات المصرية بوجه عام من إرتفاع في التكلفة فإن توفير أسعار تنافسية قد يكون أيسر الطرق للتوسع وتشجيع التصدير. ولا يقتصر ذلك على الإجراءات المتعلقة بالعملية التصديرية ذاتها **بل يمتد إلى إأجراءات إستيراد السلع الوسيطة ومستلزمات الإنتاج التي لا تقل أهمية في صدد التوجه للتصدير(**) .**

ومن هذه المشكلات ، التي تواجه عملية التصدير ، المشاكل المتعلقة بإجراءات التصدير ، ومشكلة تعدد الأجهزة الرقابية ، ومشكلة الإجراءات الجمركية والضريبية ، وسوف نشير بإيجاز شديد إلى كلٍّ من هذه المشكلات تباعاً فيما يلي :

* د. خلاّف عبد الجابر خلاّف ، الإجراءات الحمائية والتمييزية التي تواجهها صادرات ا لدول العربية – دار النهضة العربية – ١٩٨٦.

** أنظر في ذلك : البنك المصري لتنمية الصادرات – سبق الإشارة إليه ص (٤٥).

المشاكل المتعلقة بإجراءات التصدير :

بالرغم من جهود تبسيط إجراءات التصدير ، فإن البعض يرى في تولي بعض الإدارات الحكومية والقطاع العام التي تباشر بعض الإختصاصات التفتيشية على السلع المُصَدَّرة أنها من قبيل الأجهزة الرقابية مما يعوق التصدير ، فلم تعد تناسب هذه الإجراءات عصر المتغيرات الإدارية والتكنولوجية ، أو معاونة المديرين على تحقيق(*) طفرة هائلة فيما يتعلق بإنتهاز الفرص لتطبيق إستراتيجيات التغيير ، هذا بالإضافة إلى أن هذه المتغيرات تقترن بالحرية الإقتصادية التي نعيشها في وقتنا الحاضر.

وإذا كان تبسيط الإجراءات أمراً ضرورياً لتشجيع الصادرات ، فإنه يمكن إستخدام بعض الإجراءات كحافز على تشجيع الصادرات وليس كعقوبة على المصدرين. فعلى سبيل المثال ، يمكن ربط الترخيص أو تجديد القيد في سجل الموردين بضرورة تحقيق نتائج معينة في التصدير للإحتفاظ بأسمائهم في سجل الموردين أو سجل المصدرين. كما ينبغي إستخدام نفس الأسلوب مع مكاتب الإستيراد في المنطقة الحرة ببورسعيد بإلزامهم بتحقيق نتائج إيجابية في التصدير أو إعادة التصدير لإستمرار تَمَتُّعهم بمزايا المنطقة الحرة الممنوحة بقصد زيادة التصدير أو إعادة التصدير.

(*) من بين المراجع الهامة التي تبحث في تبني إستراتيجيات للتغيير تؤدي إلى نجاح المنظمات في عصر المتغيرات والحرية الإقتصادية ما يأتي :

Eccles, Tony

Succeeding with Change : Implementing Action-Driven Strategies. London : McGrqw-Hill, 1994.

This book is designed to persuade managers that big shifts in the way an organization runs are often practical and to help managers see opportunities for implementation of strategic changes.

Connor, Patrick E., and Linda K. Lake.

Managing Organizational Change. 2nd edn. Westport, CT: Praeger, 1994.

The authors are concerned with helping managers make changes in organizations in ways that are beneficial to the organization and to the people within the organization.

ويمكن الإشارة إلى بعض المعوقات المحددة في هذا الصدد(*):

أ) إعادة النظر في إجراءات الرقابة النوعية التي يمكن أن تضر بسمعة السلع ذات الصلة الوثيقة باسم مصر كالمنتجات القطنية ، والإكتفاء بالرقابة في الحدود التي يطلبها المستورد الأجنبي ومقابل رسم خدمة لصالح المصدر المصري عندما تكون له مصلحة في ذلك.

ب) إعادة النظر في إحتكار عمليات الشحن والتفريغ في الموانى وإطلاق المنافسة وإعادة النظر في قصر تصدير بعض السلع على شركات معينة (كالبرتقال).

ج) إلغاء كافة الإجراءات المتعلقة بمراقبة تحديد أسعار التصدير من لجان البت والهيئات الرقابية المختلفة في ضوء ما تسمح به قواعد النقد الحالية بحرية إستخدام حصيلة الصادرات للمصدر.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد أنه من بين المشاكل التي يواجهها قطاع التصدير بعض الشروط الروتينية مثل الإعفاءات الجمركية بالنسبة للخضر والفاكهة المصدرة إلى المملكة العربية السعودية ودول الخليج في حدود ١٢٫٥٪ **مشروطة بأن يعتمد المصدر شهادة المنشأ من وزارة الخارجية المصرية والسفارة السعودية** ، وكان يجب الإكتفاء بالإعتماد الذي يتم على كافة أوراق التصدير **ولا داعي لتكرار الإجراءات حيث أن هذا الشرط يعد من الأعمال الروتينية ويؤخر الشحن لسلعة قابلة للتلف(**) السريع.**

(*) راجع في ذلك : البنك المصري لتنمية الصادرات.

(**) قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه أنظار المنشآت المصرية والعربية على أهمية تحقيق روح الفريق في العمل ، وتقدير قيمة الوقت ، حيث أن مجتمعنا الدولي المعاصر يشهد العديد من التحليلات الهامة لخبراء إدارة الوقت ، سواء على صعيد إدارة وقت الشخص لنفسه ، أو عمله ، أو عمله مع الآخرين ... إن الهدف من إدارة الوقت تحقيق فعالية الأداء ، إن هذا الموضوع في غاية الحساسية لإن لنا قول في هذا أوضحنا فيه " أن الشعوب التي تُضيِّع الوقت يكون ضياع الوقت سبباً في ضياعها " !!... ومالاشك فيه أن هناك العديد من الأعمال الروتينية تؤدي ليس فقط إلى تلف السلع والخسارة التي تعود نتيجة لذلك على المنظمات والإقتصاد القومي ، إنما أيضاً الوقت الضائع !!... وهو في رأي علماء الغرب لا يُقدَّر بثمن !!... فأين نحن من هذه المفاهيم !!.. يرجع في كثير من هذه المفاهيم إلى :

Douglass, Merrill E., and Donna N. Douglass : Time Management for Teams. New York : American Management Association, 1992.

ومن الإنصاف ، أن نُشير إلى أن الحكومة قد أتخذت عـدة خطـوات في سـبيل تشجيع الصادرات وفي سبيل المساهمة في الإقـلال مـن المشـكلات المتعلقـة بـإجراءات التصدير. ونوجز أهم هذه الخطوات فيما يلي :(٥)

١) إختصار عدد المستندات المطلوبة للقيد في سجل المصدرين حيـث أصبحـت ثلاثـة مسـتندات بالنسـبة للأشـخاص الطبيعيـين وخمسـة مسـتندات بالنسبة للأشخاص الإعتبارية بدلاً من ثلاثة عشر مستنداً ، ويتم القيد خلال ٤٨ ساعة والتجديد خلال ٢٤ ساعة.

٢) تبسيط إجـراءات التصديـر حيـث يـلزم لإتمـام العمليـة مستندان فقط هما :الشهادة الجمركية والإستمارة ت . ص (المصرفية) ، والإكتفـاء بتقديم تعهد لمصلحـة الجمـارك مـن جـانب المُصَدِّرْ يفيـد بأنـه سيقدم الإستمارة ت . ص خلال خمسة عشر يوماً مـن تـاريخ شـحن البضـائع المصدرة وذلك بالنسبة للحاصلات الزراعية سريعة التلـف مثـل الخضـر والفاكهة والزهور.

٣) السماح للمصدريـن والمصـانع المنتجـة والشـركات التجاريـة والجمعيـات التعاونية بتصدير العينات التجارية عن طريـق الجمـارك مباشـرة دون أية موافقة ، بشرط أن يكون مطبوعاً عليها إسم المنتـج وتكـون للرسـالة

(٥) راجع في ذلك تقرير لجنـة الشـئون المالية والإقتصاديـة بمجلـس الشـورى عـن موضـوع " التـوازن الخـارجي للإقتصاد المصري وزيادة الإعتماد على الذات " ١٩٩١ ، ص ٤٠.

المصدرة صفة العينة وذلك بعد أن كان الحد الأقصى المسموح به لتصدير العينات ألف جرام فقط.

٤) السماح للمصدرين بإستخدام حصيلة صادراتهم(*) في إستيراد مستلزمات إنتاجهم بما يطور عملية الإنتاج والتصدير والعبوات والتجهيز ، كما سمح لهم أيضاً بتجنيب جزء من حصيلة صادراتهم بالعملات الحرة لإستخدامها في أغراض ا-وسفرياته والدعاية لصادراته والمدفوعات المنظورة وغير المنظورة وتسوية أرصدة الإستمارات (ت.ص) المفتوحة لديه وهذا يتم بنسبة ٢٥٪ من الحصيلة.

٥) بالنسبة لتسديد حصيلة الإستمارات (ت.ص) ، تَمَّ تحديد فترة سداد حصيلتها للبنك المختص لتكون خلال ١٢ شهراً من تاريخ الشحن بدلاً

* قد يكون من الأهمية بمكان أن أوجه نظر المهتمين بالبحث العلمي ومتابعة الجهود العلمية التي بُذلت من أجل تنمية الصادرات الصناعية أن يرجعوا إلى مؤتمر تنمية الصادرات الصناعية الذي عُقِد في مايو ١٩٩٠ بفندق شبرد بالقاهرة ، والذي أقامته لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة بالتنسيق مع مركز البحوث والدراسات التجارية بكلية التجارة جامعة القاهرة ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير يشغل منصب " مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة " وكانت أهداف المؤتمر تتلخص فيما يلي :

١) تحديد أنسب إستراتيجيات تنمية صادرات السلع المصنعة على المستوى القومي ، ووضع خطط العمل اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة.

٢) إيجاد الحلول العلمية والتطبيقية الكفيلة بالتخلص من المعوقات التي تواجه تنمية صادراتنا من السلع المصنعة.

٣) التوصل إلى أنسب الوسائل الكفيلة بتنمية الصادرات على مستوى الشركات المصدرة.

وقد أخذت الدولة بالعديد من توصيات هذا المؤتمر ، ولعل هذا يوضح إهتمام الهيئات العلمية بهذا الموضوع الذي يُسهم في تدعيم الإقتصاد القومي ونهضة المجتمع.

من ٣ أشهر ، ويجوز مدها لمدد أخرى بناء على طلب المُصَدِّر في حالة الظروف القهرية من البنك وإدارة النقد بعد إيضاح المبررات.

مشكلة تَعَدُدْ الأجهزة الرقابية :

وفي هذا المجال يهمنا أن نوجه الأنظار إلى مشكلة تعدد الأجهزة الرقابية ، ومنها مثلاً الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات التي أُنشئت بالقرار الجمهوري رقم ٧٧٠ لسنة ١٩٧١ ، ومن بين إختصاصاتها فحص ورقابة جودة الحاصلات الزراعية والغذائية ، ووضع الشروط والمواصفات الخاصة بالصادرات وتطويرها لمسايرة المواصفات العالمية ، وكذلك المحافظة على جودة السلع المصدرة للحفاظ على جودة السلع المصدرة للحفاظ على الأسواق القائمة وكسب أسواق جديدة ، وتنمية الصادرات المصرية ووصولها بحالة جيدة في الخارج ، هذا بالإضافة إلى بعض الإختصاصات الأخرى الخاصة بالواردات والدعم والتسجيلات التجارية ، **وتجدر الإشارة إلى أنه ، تيسيراً على المصدرين ، أصبحت الرقابة على الصادرات إختيارية تحت مسئولية المصدر منذ عام ١٩٨٧**(*) وذلك بالنسبة لصادرات القطاع الخاص من الخضراوات والفواكه والزهور والسلع سريعة التلف وعددها ٧٢ سلعة يُمكن الإضافة إليها أو خفض أعدادها في إطار ما يُسفر عنه التطبيق الجيِّد ، وأصبحت كذلك إختيارية لشركات القطاع العام إعتباراً من ١٩٩١/٥/٣٠.

أما فيما يتعلق بالرقابة بالنسبة للسلع الزراعية والغذائية فإنها تتمثل في **الهيئة العامة للرقابة على الصادرات**(**) **والواردات ، ومصلحة الحجر الزراعي بوزارة الزراعة**

---

* قرار وزير الإقتصاد والتجارة الخارجية رقم (٩٤) لسنة ١٩٨٧ بشأن فحص النوعية ، والجودة على صادرات القطاع الخاص من بعض السلع الزراعية.

** يرى علماءإدارة الجودة الشاملة أن مهمة أجهزة الرقابة المتعددة سيتضاءل دورها تدريجياً بقدر تزايد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من حيث النظرية والتطبيق ، وعلى وجه الخصوص الإستعانة عند التطبيق بتنمية مهارات وقدرات

ووزارة الصحة ، وبالنسبة للملابس الجاهزة : هناك صندوق دعم الغزل الذي يتولى الرقابة على هذه السلع ، وبالنسبة للأدوية هناك أجهزة الرقابة الدوائية. وبالنسبة للسلع الصناعية : فيما عدا الغزل والنسيج ، نجد أجهزة الرقابة الصناعية ، وبالنسبة للكتب والمصاحف : تتمثل الأجهزة الرقابية في الرقابة على المطبوعات والهيئة العامة للكتاب والأزهر.

مشكلة الإجراءات الجمركية والضريبية :

وفيما يتعلق بالإجراءات الجمركية والضريبية فإنها تعد واحداً من المشكلات التي قد تقف عقبة أمام المُصَدِرين ، حيث إن المُصَدِّر قد يتعامل مع الجمارك مرتين : الأولى إذا كان ما يقوم بتصديره هو من الإنتاج الوطني الخالص ، والمرة الثانية : إذا كان ما يقوم بتصديره يعتمد على ما يستورده من الخارج من مستلزمات الإنتاج من خام وسلع نصف مصنعة وقطع غيار.

وعلى ذلك ، فإن التوجه للتصدير بالنسبة للإجراءات الجمركية لابد أن يأخذ بعين الإعتبار الإجراءات التي تتبع بالنسبة للتصدير والإستيراد معاً.

القوى الوظيفية ، ومن المراجع التي تعرض نماذج لتحقيق الفعالية للمنظمات من خلال إستراتيجية الجودة ما يأتي :

Friesen, Michael E., and James A. Johnson
The Success Paradigm : Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy. Westport, CT : Quorum Books, 1995.

وكذلك تتحقق الفعالية من خلال التدريب ، حيث يبحث المرجع التالي في التدريب بين النظرية والنتائج ، وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Farrow, Brad W.
"Coaching : From Theory To Results. The 'How To' Of TQM Implementation". Annual Quality Congress Transactions 47 (1993).

ويقتضينا الأمر أن نشير في هذا الشأن إلى قرار رئيس مصلحة الجمارك رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٦ بشأن الشروط والأوضاع الخاصة بضمان الإفراج عن البضائع الخاصة بنظام السماح المؤقت حيث تقتضي المادة الأولى من هذا القرار بأن يقدم أحد الضمانات الآتي بيانها للإفراج عن البضائع التي يرغب مستوردوها في معاملتها بنظام السماح المؤقت :

- **تأمين نقدي بالضرائب والرسوم المستحقة.**
- **ضمان مصرفي بهذه المستحقات من أحد البنوك المعتمدة صالح حتى تاريخ إعادة التصدير.**

وتضمنت المادة الثانية من نفس القرار إعفاء المستورد من تقديم هذه الضمانات بالشروط والأوضاع الآتية :

١) **تقديم تعهد من إحدى الوزارات والمصالح الحكومية أو وحدات الحكم المحلي أو الهيئات العامة أو شركات القطاع العام أو أحد البنوك المعتمدة بسداد المستحقات الجمركية في حالة عدم إعادة التصدير.**

٢) **أو أن يكون للمستورد خطاب ضمان مصرفي صالح أو حساب جاري مودع في الجمارك يغطي المستحقات المطلوبة.**

٣) **ويجوز إستخدام الرصيد المتبقي من خطابات الضمان المودعة بالجمارك في عمليات سابقة في ضمان الضرائب والرسوم المستحقة عن بضاعة أخرى واردة بهذا النظام متى كان خطاب الضمان المقدم يسمح بذلك.**

كما يجوز قبول خطاب ضمان بالإجراءات المتبقية من البضاعة في حالة التصدير الجزئي مقابل إسترداد خطاب الضمان الأصلي.

لذلك فإنه لكي يتم إنهاء مشكلة الإجراءات الجمركية والضريبية بالنسبة للتصدير ينبغي مراعاة ما يأتي :

أ) الإعفاء الجمركي الكامل لمستلزمات الإنتاج للسلع المخصصة للتصدير وكذلك مواد التعبئة والتغليف مع تبسيط إجراءات التمتع بهذا الإعفاء.

ب) الإعفاء الفوري من ضريبة المبيعات على السلع التي يتم تصديرها أو تلك التي تدخل في إنتاج سلعة يتم تصديرها ، ذلك لإن هذا الرسم يؤدي إلى رفع سعر السلعة وعدم قدرتها التنافسية في الأسواق الأجنبية حيث إن رد هذه الضريبة يتم في موعد لا يتجاوز ثلاثة شهور من تاريخ تقديم الطلب لمصلحة الضرائب على المبيعات ووفقاً للإجراءات التي نصت عليها اللائحة التنفيذية للقانون (مادة ٢٣ ، ٣١ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١).

ومما يتعين ذكره في هذا الصدد أن هناك عدة أمور قامت بها الحكومة للتيسير والإقلال من مشكلة الإجراءات الجمركية بشأن التصدير ومن أهم هذه الأمور ما يأتي :

أ) إلغاء القيد الأول للشهادة الجمركية والذي كان يتم قبل إستخراج الإستمارة (ت . ص) حيث السماح للمصدر أو وكيله بشراء الشهادة الجمركية ومستنداتها المقررة من الجمارك ويمكنه شراء العديد منها وتجهيزها مسبقاً دون القيد والموافقة المسبقة من الجمارك حيث إلغاء ذلك من قبلها طبقاً للنموذج (١٨) جمارك المطور.

ب) تبسيط الشهادة الجمركية ومستنداتها وخطواتها المتعددة وأصبحت مستنداً واحداً يشتمل على كل البيانات المطلوبة واللازمة لحركة العمل ومتطلباته كما تبسيط عدد خطوات مرور الشهادة الجمركية عند التصدير من المنافذ الجمركية إلى ثلاث خطوات بعد أن كانت تتراوح بين سبع عشرة وعشرين خطوة.

ج) إنشاء لجان جمركية تنتقل تبعاً لطلب المصدرين إلى مواقع الإنتاج وذلك لإتمام

الإجراءات الجمركية على الصادرات في مواقع تجهيزها وذلك توفيراً للوقتا والجهد.

د) إلغاء دور الثمن الجمركي بالنسبة للصادرات.

دور مجلس الإدارة والقوى العاملة :

تؤكد التجارب الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية أنه قد أصبح لدى أعضاء مجالس الإدارة إعتقاد متزايد(*) ، ويشاركهم في هذا الإعتقاد حاملي أسهم المنظمات نحو تغيير المفاهيم التقليدية لدور مجلس الإدارة وعلاقاته. وقد أجرت " الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة "American Society for quality control" متعاونة في ذلك مع." مؤسسة جالوب "Gallup organization" إستقصاءاً وبحوثاً نحو أثر هذا الإتجاه على إستراتيجية المنظمات فيما يتعلق بإتجاهاتها نحو تطبيق إدارة الجودة. والجدير بالذكر هنا **أن نتائج هذه الدراسات أوضحت أن أغلبية المديرين أعربوا عن إعتقادهم بوضوح أن الإدارة لها المسئولية الكاملة فيما يتعلق بسياسة الجودة ، وأن على الإدارة أن تبدأ بإحاطة المجلس بالمعلومات الجيدة ، وإعلامهم بقضايا الجودة.**

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

Results indicate that most executives clearly believe that management has total responsibility for developing a quality policy. They could make a start by providing the board with better quality information and educating them on quality issues.

ولعل هذه الإتجاهات الفكرية تعطينا السبب الذي من أجله ينادي علماء إدارة الجودة الشاملة بضرورة الإهتمام بجميع القوى العاملة التي تنتمي للمنظمات ، وأياً كانت مواقعها في

(*) Aubrey, Charles A.
"Should the Board of Directors Be involved in TOQ ?" National Productivity Review 12 (Summer 1993).

كما نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجع التالي :

Peters, Tom
The Circle of Innovation - Excel / A California Partnership 1999.

مراحل المستويات الإدارية في نطاق الهيكل التنظيمي ، **فالجميع ينبغي أن يتم إعلامهم وتدريبهم على متطلبات إدارة الجودة الشاملة** ، وإن مثل هذه الجهود هي التي تؤدي إلى نجاح المنظمات وتمكنها من تحقيق أهدافها ، وقد أثبتت " **نتائج الإستقصاء**(*) **الذي أجرته المنظمات الكبرى في المملكة المتحدة results of a survey of directors and managers of large UK firms.**

أثبت نتائج الإستقصاء سالف الذكر أهمية العناية بالتنمية المتوازية في دعائم إدارة الجودة الشاملة وهي : المنظمة – القيادة – إلتزام.

Attention to the "Pillars" of TQM (organization, leadership, and commitment).

ولذلك توضّح الإتجاهات الإدارية العلمية الحديثة أهمية أن تكون القيادات الإدارية " قيادات(**) **مُشاركة** "Porticipitive Leader" أي قادرة على إحداث تغيير ومفاهيم جميع القوى العاملة بما يتفق وتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة ، وكافة المعلومات التي يحتاج إليها المشاركون في عملية إتخاذ القرار ، وعلى وجه الخصوص القرارات التي يتأثر بها العاملون تأثيراً مباشراً directly affect such employess.

---

* Heller, Robert
"Putting the Total Into Total Quality" Management Today (August 1994).

** لعل من الأهمية بمكان أن نوجه نظر المهتمين بعلوم الإدارة أن يتعمقوا في دراسة مفهوم " القيادات المشاركة" حيث أنها في غاية الأهمية لتحقيق روح التعاون لتحقيق الأهداف ، وعلى سبيل المثال يُرجع إلى الآتي :

1) Zoglio, Suzaune Willis.,
The Participative Leader : Irwin Professional Publishing, 1994.
2) Quirke, Bill.
Communicating Change, London : McGraw-Hill 1995.

كما ويرى علماء إدارة الجودة الأهمية(*) القصوى لإعلام وتدعيم ما أطلقوا عليهم " **القوى المعاونة الخفية hidden support staff**" ، إن هؤلاء لهم دور كبير في نجاح المؤسسة ، وينبغي إشراكهم في عمليات التخطيط ، والعمل على تعظيم قدراتهم ، إلى غير ذلك من متطلبات تحقيق إدارة الجودة.

ولذلك يرى العلماء أنه من أجل تحقيق الجودة ينبغي على المنظمات – دون حاجة إلى(**) القول – أن يتم أداء الأعمال من خلال مديري المنظمات ومستشاريها ، وهيئاتها البيئية والبحثية ، وأن ترقى بهم جميعاً إلى أقصى درجات المعرفة في مجالات النشاط الذي تمارسه ، حيث أن ذلك هو الطريق الوحيد لمستقبلها.

---

* Deal, Terrence E. and William A. Teukins.
Managing the Hidden Organization : Strategies for Empowering Your Behind-the-Scenes Employees. New York : Warner Books, 1994.

وكذلك نرجو التكرم بالرجوع أيضاً إلى :

Caudron, Shari
How HR Drives TQM : Personnel Journal 72, No 8 (August 1993).
McDermot, Robin E., Raymond J. Mikulak, and Michael R. Beauregard.
Employee-Driven quality : White plains, W.Y. Quality Resources 1993.

** Harris, Bill
Second Lives : Becoming A Consultant, First St. Martin's Griffin Edition 1999.

ويمكن للراغبين في مزيد من الإطلاع الرجوع إلى المراجع الآتية :

- Bemis, Warner, Mason, Richard O. and IAN 1. Mitrof
  The Leadership Challenge : The Jossey-Bass Management Series, 1997.
- Nadler, Gerald and Hibino, Shozo
  Breakthrough Thinking Revised 2nd Edition - Prima Publishing 1998.
- Fox, Jeffrey I.
  How To Become Cheif Executive Officer : The Rules for Rising to the Top of Any Organization Hyperion, 114 Fifth Avenne New York - 1998.

It should go without saying that the only way you can expect to have a future is to stay on top of every development in the field.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوصي ونحن نهتم بموضوع التصدير أن نعيد التأكيد على ضرورة التركيز دائماً على فهم مشكلات تنفيذ التسويق ، فيجب على الإدارة دائماً أن تُقرر ما إذا كانت مشكلاتها إستراتيجية أم مشكلات تنفيذية ، حتى يمكن معالجة هذه المصفوفة من المشكلات التي تُثار كثيراً ، ويعمل المخططون التسويقيون دائماً على القيام بالدراسات العلمية المستفيضة التي يستطيعون من خلالها وضع الأسس العلمية للتخطيط الإستراتيجي للأنشطة التي يُسَوِّقونها ، ومن بين ما يهتمون به التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية بغرض المواءمة بين الفرص المتاحة في المستقبل وإختيار أكثرها ربحية ، ووضع خطوط إرشادية للإستراتيجيات المقترحة كما هو الحال عند وضع إستراتيجيات تتعلق بالإستثمار من أجل النمو ، أو الإستراتيجيات التنافسية ، أو تطوير منتج جديد ، أو إستراتيجية التسويق .. الخ وغالباً ما تقترن الخطط الإستراتيجية بخطة عمل Business plan ، وخطة العمل هذه تتوسط بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، وخطة التسويق السنوية ، وخطط العمل تشبه الخطط الإستراتيجية في جانب آخر ، وهو أنها عادة تعالج مسائل إستراتيجية كتطوير المنتج الجديد ، والدخول في أسواق جديدة ... وتبني صياغة للإستراتيجية التسويقية بتحديد الهدف ، والوضع التسويقي ، والعديد من العناصر المرتبطة بهذا الموضوع. **ومن هذا المنطق هناك فارق بين أخطاء الإستراتيجية وأخطاء التنفيذ.**

الإستراتيجية التسويقية والتطور العلمي والتكنولوجي :

ومما لاشك فيه أن إستراتيجية التسويق وتنفيذه تؤثر كل منهما في الآخر ، فتؤثر الإستراتيجية في الأفعال بشكل واضح ، ويؤثر التنفيذ أيضاً في إستراتيجية التسويق لاسيما على مرور الزمن ، ورغم " الحدود الهشة fuzzy boundary" غير الواضحة جيداً بين الإستراتيجية والتنفيذ ، إلاّ أن البحوث العلمية أكدت عدم صعوبة تشخيص مشكلات تنفيذ التسويق بل أثبتت أنه يُمكن التعرُّف على هذه المشكلات وتحديدها ، وبالتالي يمكن التفْرقة بينها وبين النقائص أو القصور الذي في الإستراتيجية ، آخذين في الإعتبار أن مجتمعنا الدولي المعاصر أصبح بحكم التطور العلمي والتكنولوجي قرية صغيرة نتيجة للتقدم المُذهل في علم الإتصالات ، وعلى الرغم من ذلك

فإن هناك حقيقة يعترف بها الجميع ، وهي أنه مازال لكل دولة من دول العا ثقافتها ، وعاداتها وتقاليدها ، وسلوكياتها ، وطبيعة العلاقات التي تحكم أفرادها ، ونظامها التربوي والتعليمي الخاص بها ، ونظرة كل إنسان إلى نفسه.

ويؤكد علماء إدارة الجودة الشاملة على أهمية أن ينجح نظام التعليم في تعظيم قدرة الإنسان المشارك في عملية التنمية ، على أن يُمارس عمله في إطار من روح التعاون الصادق المُستمد من الجمع بين الحُسنَيَينْ ، حُسن الأخلاق ، وحُسن العلم اللذان يدفعان كل شخص إلى أن يؤدي عمله برقابة من ضمير ، والتركيز الدائم على تحسين العمل.

ويُوجّه علماء إدارة الجودة الشاملة النظر إلى أننا دخلنا عصر " المعارف " .. وأن هذه المعارف صارت أساس تغيير هيكل المجتمع ، ويقررون مع من الإعتراف بالثلاث مراحل الأساسية التي حققت التغيير في مفهوم المعرفة وهي الثورة الصناعية ، والثورة الإنتاجية ، والثورة الإدارية ، إلا أننا إنتقلنا فعلاً من مفهوم المعرفة بمعناها الفردي ، إلى مفهوم المعرفة بمفهومها الجمعي ، بل أكثر من هذا يقرر البعض منهم أنه من الأمان أن يحصل كل فرد لديه معرفة على معرفة جديدة كُلما أمكن ذلك في إطار مُستحدثات العصر العلمية والتكنولوجية ، وإلا فإنه سيُصبح مُهَملاً لتقادم معلوماته .. إن المعارف الجديدة تجعل المعارف السابقة قد تقادم عليها العهد .. ومن هذا المنطق فإن كل منظمة في عا اليوم عليها أن تبني من داخل هيكلها التنظيمي والإداري إدارة التغيير .. حيث أن الأسواق تتغير بإستمرار ... والمستهلكون يتغيرون بإستمرار .. والتكنولوجيا تتغير بإستمرار ... والمنافسون يتغيرون بإستمرار .. وكل متغيّر يَحدُث يَقْدَحْ زناد الحاجة لصُنع مستقبل جديد ... وهذا يتطلب الحاجة السريعة لتبني إستراتيجية جديدة تستند إلى الأشخاص المؤهلين القادرين على إحداث التغيير ، والمصادر المناسبة لتحقيق المستوى المطلوب للتغيير ، وهذا يُلقي ضوءاً على أهمية أن يتحلى القادة بوضوح الرؤيا ، وأن يرون بعقولهم ما لايمكن رؤيته بالعيون المجردة ، وأن يكونوا قادرين على إجراء التحوُّل في إطار العناصر التي تتضمنها ثقافة المنظمة ، والذي يسميها بعض علماء إدارة الجودة " فلسفة الإدارة ".

وأرجو أن أوجه النظر إلى أنه من الحقائق التي أكدها علماء إدارة الجودة الشاملة أن من بين أسباب الإهتمام بالعملية التنظيمية تحقيق التعاون الكفء والفعّال الذي يستند إلى الرغبة الجماعية في تحقيق الأهداف ، آخذين في الإعتبار أن البناء التنظيمي للمشروع الذي يعملون فيه ينبغي أن ينمو .. وأن يستمر .. وأن تكون له علاقات أفضل .. وأساليب أكثر كفاءةً وقدرةً على تحويل المدخلات إلى مخرجات تتميز بالجودة ، وتضع عنصر الجودة في مقدمة الإعتبارات ، في ضوء إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم ، بحيث يشعروا جميعاً أنهم شركاء من أجل تحقيق النفع العام الذي يُقاس به أي تنظيم ، وأن التنظيم الفعّال هو ذلك الذي يُحقق الأهداف بأقل قدر مُمكن من الجهود.

ويرى علماء إدارة الجودة الشاملة أن تحقيق المشروع لأهدافه يتطلب العمل دائماً على تحقيق التعاون والتناسق والتناغم بين مختلف أجزائه ، وهذا يعني أن عملية التنظيم هي عملية مستمرة ، خاصة إذا واجه المشروع بعض المُتغيرات على الصعيد الداخلي ، أو الخارجي ، فحينئذ تتطلب فلسفة التغيير إعادة التنظيم ، وقد يقف عائقاً أمام إجرائها ما يسود المنظمات من بيروقراطية ، وعقول تَيَبَسَتْ .. وتَجَبَّسَتْ .. وتَخَشَّبَتْ عند مفاهيم تقليدية ، خاصةً وأن علماء إدارة الجودة الشاملة يرون أن أي " منظمة " يتوقف نجاحها على " نظامها " ... ولذلك ينبغي أن يُؤخذ في الإعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها ، وعلاقة المنظمة مع بيئتها ، حيث أن رضاء البيئة عن جودة الإنتاج أو الخدمة ، هو العامل الحاسم الذي يُحَدِّدْ ما إذا كان النظام سيستمر على المدى الطويل ، وأن الضغوط البيئية لها آثارها على النشاط الداخلي والخارجي الذي تقوم به أي منظمة من المنظمات .. أي أن هذه الضغوط لها آثارها على الأفراد .. والجماعات والمنظمات ... والنظام بأكمله.

من أجل هذا نؤكد على أهمية جودة العمل ... وجودة الإنتاج ... وجودة الخدمات ... وجودة العلاقات التي ينبغي أن تسود الجميع بروح الفريق والتعاون ، وفي إطار الفهم العميق لمتطلبات التخطيط الإنمائي في نطاق التكامل البيئي الذي يشمل تعزيز التفاعل بين المنظمات والمجتمع والبيئة ، ووضع الصالح العام الذي يستند إلى إشباع رغبات وإحتياجات

المستهلك في ضوء ما يراه علماء الجودة الشاملة من إعتباره شريكاً ، وعلى سبيل المثال يقرر الدكتور " ر. تشيبْ بلْ" ضرورة معاملة المستهلك كشريك دائم ، وأن تكون هذه العلاقة قائمة على الأمانة ، والثقة ، وقوة العقيدة.

وفيما يلي نورد نص المرجع للأهمية القصوى للموضوع ، وجانباً من رأي هذا الدكتور باللغة الإنجليزية :

Bell, Chip R.

Customers as Partners : Building Relationships That Last. San Francisco : Berrett-Koehler, 1994.

According to Bell, these relationships are based on attributes such as honesty, trust, and faith.

ورأي العالمين كاني ، وكابلين وهما من بين من ينادون بالإحتفاظ بالمستهلكين مدى الحياة ويشرحون عناصر الإستراتيجية التي وضعوها للإحتفاظ بهم مدى الحياة ، والتي شرحنا عناصرها عبر عرضنا لمتطلبات إستراتيجية التغيير وإستراتيجية التصدير في إطار إدارة الجودة الشاملة ، يرجع في ذلك إلى :

Cannie, Joan Koob, with Donald Caplin

Keeping Customers for Life. New York : American Management Association, 1991.

Keeping Customers for Life outlines a twelve-step strategy for building customer loyalty. These steps are : top management commitment; internal evaluation; determining customer requirements; goals and performance measures; customer-driven management; becoming a customer-champion; employee motivation and self-esteem; empowerment and training; empowering employees to solve and prevent problems; communicating feedback; recognition, rewards, and celebrations; and a continuous improvement network.

كل هذا يدفعنا إلى الإسراع ، في ظل سياسة التحرر هذه ، إلى وضع تصور كامل لإستراتيجية تصديرية تقوم على تحقيق الكفاءة الإقتصادية كماً ونوعاً : بإعتبارها شرطاً أساسياً لإقتحام الأسواق الخارجية ، فالتصدير ضرورة لإيجاد فرص عمل لحوالي نصف مليون

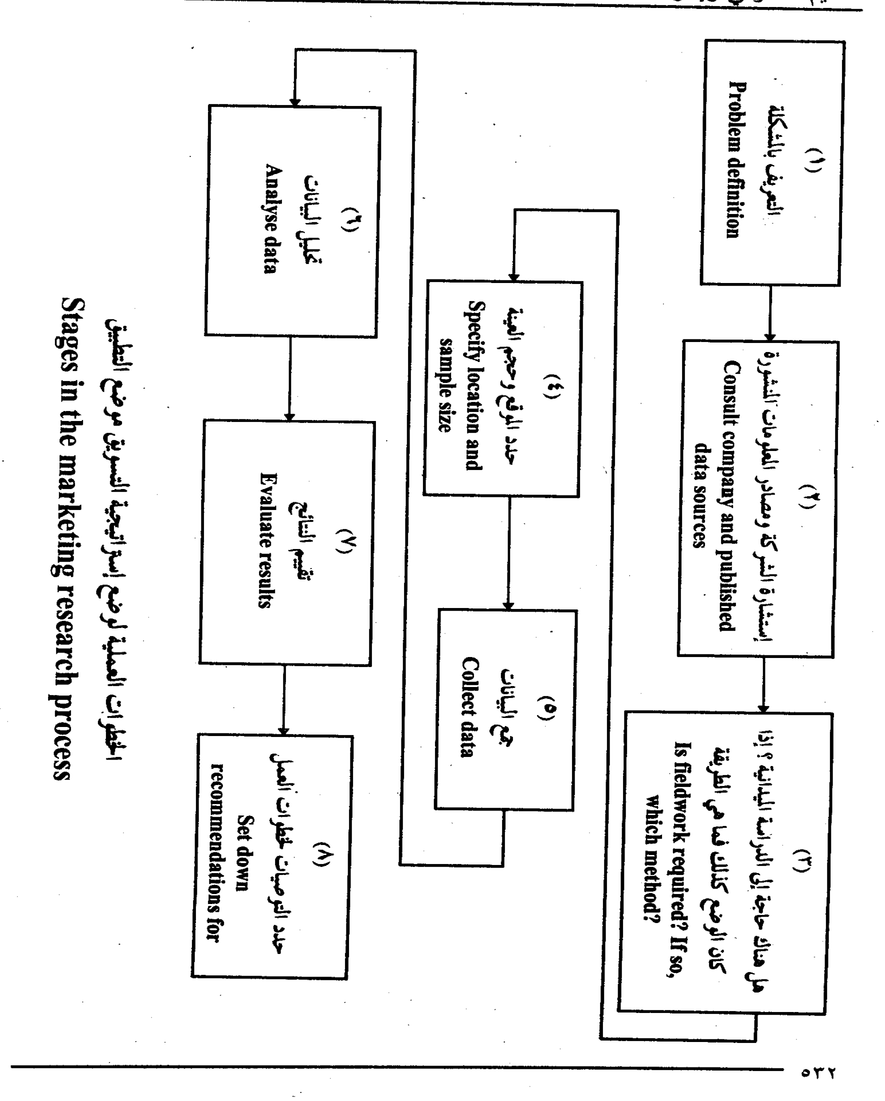
عامل يدخلون سوق العمل سنوياً ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يساعد على مواجهة مشكلة البطالة المتراكمة من سنة لأخرى.

وفي ضوء العرض السابق يتضح لنا :

٥) أن المشكلة الأساسية التي تواجه التصدير هي إفتقاد المصدرين إلى دراسة النظم الحديثة في التسويق بصفة عامة والتسويق الأجنبي بصفة خاصة ، إذ أن متطلبات المستهلك الأجنبي تختلف جوهرياً عن متطلبات المستهلك المحلي . ولكي يحقق التصدير الهدف المقصود فلابد من توافر معلومات وافية عن الأسواق الأجنبية ، وإجراء دراسات وبحوث عن الأسواق الأجنبية ، والتنسيق بين القائمين على عمليات التصدير وهيئات التمثيل التجاري وبين الجهات التي توجد بها نظم المعلومات ، وتحقيق التكامل بين كل الجهات حتى تحقق عمليات التصدير الأهداف الوطنية.

وفيما يلي نورد خريطة توضح الخطوات العلمية لوضع إستراتيجية التسويق التصديري موضع التطبيق.

على أن يكون واضحاً أننا ينبغي في الفترة القادمة أن نُقبل على العمل العلمي الدأوب لتحقيق أكبر فائدة ، وأن هناك أمامنا فُرَص مُتاحة ، منها موضوع التعاون الإقليمي ، وموضوع التعاون مع السوق الأوروبية ، وموضوع إنشاء المناطق الحرة مع بعض دول أوروبا وبعض دول آسيا ، ثم موضوع المُشاركة (أو الشراكة) مع الولايات المتحدة وغيرها ... الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلاً عن طريق بذل الجهود العلمية والعملية لتحويل الإقتصاد المصري إلى إقتصاد تصديري.


(١)
التعريف بالمشكلة
Problem definition
(٢)
إستشارة الشركة ومصادر المعلومات المنشورة
Consult company and published data sources
(٣)
هل هناك حاجة إلى الدراسة الميدانية ؟ إذا كان الوضع كذلك فما هي الطريقة
Is fieldwork required? If so, which method?
(٤)
حدد الموقع وحجم العينة
Specify location and sample size
(٥)
جمع البيانات
Collect data
(٦)
تحليل البيانات
Analyse data
(٧)
تقييم النتائج
Evaluate results
(٨)
حدد التوصيات خطوات العمل
Set down recommendations for
الخطوات العملية لوضع إستراتيجية التسويق موضع التطبيق
Stages in the marketing research process

المبادئ الأخلاقية لجمعية التسويق الأمريكية
(يتعهد كل عضو بتنفيذها)

باعتباري عضواً في جمعية التسويق الأمريكية ، أقِر بأهمية سلوكي المهني ، ومسئولياتي نحو المجتمع ، ومسئولياتي قِبل الأعضاء الآخرين الذين ينتمون إلى مهنتي وأقوم بتنفيذ هذه المسئوليات بالوسائل والأساليب الآتية :

١) الإعتراف بمسئولياتي قِبل المجتمع بأسره ، وأيضاً قِبل المنظمة التي أعمل بها.
٢) وأتعهد بأن أبذل غاية جهودي للتأكد من أن جميع المعروضات السلعية ، والخدمية ، وكذلك المفاهيم والأفكار التي تتعلق بها ، يتم أداؤها بكل الوضوح والأمانة.
٣) وأن أجاهد من أجل تحسين معارفي التسويقية وتطبيقها من أجل تقديم خدمة أفضل للمجتمع.
٤) وأن أدّعِمْ حرية المستهلك في الإختيار في الحالات التي تتوافق مع القانون ومع الأعراف والمعايير المقبولة من المجتمع.
٥) وأتعهد بأن أستخدم أفضل المعايير المهنية في عملي وفي النشاط التنافسي.
٦) وأعترف بحق جمعية التسويق الأمريكية ، وفقاً للإجراءات المقررة ، في أن تسحب عضويتي من الجمعية في حالة إذا ما وجدت إنتهاك مني لمعايير السلوك المهني.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION CODE OF ETHICS

As a member of the American Marketing Association, I recognize the significance of my professional conduct and my responsibilities to society and to the other members of my profession :

1) By acknowledging my accountability to society as a whole as well as to the organization for which I work.
2) By pledging my efforts to assure that all presentations of goods, services and concepts be made honestly and clearly.
3) By striving to improve marketing knowledge and practice in order to better serve society.
4) By supporting free consumer choice in circumstances that are legal and are consistent with generally accepted community standards.
5) By pledging to use the highest professional standards in my work and in competitive activity.
6) By acknowledging the right of the American Marketing Association, through established procedure, to withdraw my membership if I am found to be in violation of ethical standards of professional conduct.

إيضاح لشكل الغلاف الأخير :

نرجو من القارئ أن يُمعن النظر في الشكل الوارد في صفحة الغلاف الأخير ، حيث أنه يوضح في نظرة واحدة **الهيكل لتنفيذ إدارة الجودة ومتطلباتها ، وضمان تأمين الجودة Quality assurance ، وما يترتب على ذلك من ضرورة الإطمئنان والثقة فيما يتعلق بالموردين ومعاملاتهم ، وضرورة توافق ما يوردونه مع المواصفات القياسية المقررة ، وكذلك ما يرتبط بالعملية الإنتاجية من خطوات تفصيلية وتعليمات تتيح للعاملين ولأعضاء فرق العمل التَعَرُّف على أسلوب أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية ، وتحديد الكيفية التي يُدار بها العمل وتحسين جودته وتأمينه ، سواء من الناحية التكنولوجية ، أو أنظمة الضبط الداخلي والمراجعة الخارجية ، حيث أن سياسات الجودة الشاملة تتطلب ضرورة وضوحها من خلال الدلائل والوثائق التي تتضمن الإجراءات اللازمة لعملية التشغيل ، ومراقبة الإنتاج والخدمات ، والتأكُّد من وصول الإنتاج والخدمات إلى العميل ورضائه ، أي أن العميل يرى فيها ما كان يتوقعه من حيث إشباع حاجاته ورغباته الصريحة والضمنية ، وأن المنظمة على إستعداد دائم لإجراء العمليات التصحيحية إذا كان هناك ما يستدعي ذلك ، خاصةً وأنه يدخل في تقييم فاعلية نظام الجودة ، وجود نظام خاص للمراجعة تمارسه المنظمة بنفسها ، أو بواسطة العملاء ، أو بواسطة طرف ثالث ، أو بهذه الوسائل جميعاً ، على أن يتم ذلك في إطار المعايير المُرشدة التي تصدرها عائلة أيزو بهدف تفسير متطلبات معايير تأكيد الجودة وإرشادات تطبيقها.**

الخلاصـــة

من الأهمية بمكان أن تهتم مصر بإستراتيجيتها فيما يتعلق بتوسيع قاعدتها الإنتاجية القادرة على تصدير منتجاتها وتحديثها ، آخذة في الإعتبار النظام العالمي الجديد ، وأن السلع والخدمات التصديرية تدخل في منافسة شديدة في الأسواق الدولية ، خاصة بعد أن إتسعت السوق العالمية ودخلت فيها دول جديدة من جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وغيرها ، بالإضافة إلى ما قررته المنظمات الدولية المُتخصصة من ضرورة إستيفاء السلع التصديرية للشروط والمواصفات القياسية حتى يمكن أن تَعْبُر الحواجز الجمركية وتدخل في منافسة مع غيرها من المنتجات من حيث الجودة والسعر ، ولذلك يرى العديد من علماء إدارة الجودة الشاملة أنه يحسن في المراحل الأولى أن تَنْتَقي مصر عدداً محدوداً من فروع الإنتاج التي يمكن أن تتحقق فيها معايير الكفاءة العالية وتعتمد على المزايا النسبية الطبيعية التي تملكها مصر كتوافر المادة الخام مثل القطن طويل التيلة ، أو رخص اليد العاملة في الصناعات الكثيفة الإستخدام لعنصر العمل ، أو القرب من أسواق التصدير ، أو إستغلال المناخ في إنتاج سلع تتواءم مع طبيعة هذا المناخ ويكون هناك حاجة إليها .. إلخ...

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن تجربة الإنتاج التصديري أثبتت أن تصدير السلع النهائية - يعد هدفاً أساسياً لأغلب الدول التي حققت أهدافاً تصديرية ، حيث أصبح جانباً لا بأس به من التجارة بين الدول يتم في مُكَوِّنات يحتاجها إنتاج السلع النهائية ، ومن هذا المنطلق أصبحت التجارة في السلع نصف المُصنَّعة والوسيطة في غاية الأهمية طالما توافرت فيها مواصفات ومقاييس الجودة ويمكن أن تتكامل مكوناتها الإنتاجية مع غيرها من السلع عالمية التقنية ، ومثل هذا الإتجاه يحقق التكيُّف مع الأسواق العالمية ، والإنفتاح على الشركات العالمية التي تملك القدرة الفائقة في تجميع ونقل رؤوس الأموال عبر الحدود ، هذا بالإضافة إلى قُدرة هذه الشركات على الإسهام بنصيب وافر في تطوير التكنولوجيا اللازمة للسلع التصديرية المُصَنَّعة عن طريق قدرتها على إجراء البحوث وما لديها من معرفة في المجالات التكنولوجية الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ، وأساليبها التدريبية لتنمية الموارد البشرية بما يُحقق متطلبات الإنتاج التصديري الفنية والإدارية ،

فضلاً عن توفير متطلبات شروط البيئة في الإنتاج القابل للتصدير الذي تشترطه السوق العالمية ، وهذا بدوره يساعد على تحقيق مزيد من التصدير لإن رضاء هذه الشركات عن الإنتاج المصري يجذب إليه شركات أخرى تتعامل في مثل هذا الإنتاج.

من أجل ذلك نرى أهمية تخطيط الإنتاج التصديري بصفة عامة ، والإنتاج التصديري التقليدي بصفة خاصة بحيث يتواءم مع إستراتيجية التغيير لمواكبة عصر الإستراتيجيات التنافسية ، والتأكد من إنتظام الإنتاج وإستقراره من ناحية الحجم والجودة والأسعار والأسواق التي يتجه إليها ، ولا بأس في هذا المجال أن نتعرف على تجارب الدول الأخرى فيما يتعلق بإستراتيجيات تخطيطها للتصدير ومراقبة الجودة ، ومن بين هذه الدول دولة كوريا الجنوبية ، والعبرة دائماً في أي تجربة أن يتوافر في إنتاجها وخدماتها مجموعة المواصفات العالمية ونظام (أيزو ٩٠٠٠) الذي تشمل عائلته معايير ونظم تتعدى مجرد جودة الإنتاج ، ومن بين هذه المعايير نظام العمالة بالمنشأة ، والنظم المالية ، ونظم المحاسبة والتكاليف ، والمحافظة على البيئة ، وأساليب الإدارة في المنشأة ، الأمر الذي يفرض نفسه على ضرورة وجود نظام في جميع المنشآت التصديرية يتأكد من خلاله التطبيق الصادق والأمين لنظام الجودة الشاملة ، لإن تطبيق هذا النظام هو سبيل المنتجات لإختراق الأسواق العالمية ، كما يوفّر هذا النظام العمل الجيّد لمختلف الوحدات الإنتاجية أو الخدمية وفي نفس الوقت يتحقق من أن إمكانيات الوحدة تتماشى مع رغبات ومتطلبات العميل.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك متطلبات خدمية ينبغي مراعاتها لتحقيق إستراتيجية الإنتاج التصديري ، ومن بين هذه المتطلبات الخدمية مشكلة التمويل والتأمين على السلع المُصدرة ، ومشكلة النقل ، ومشكلة التعبئة والتغليف ، ومشكلة سياسة الإعلام التصديري ، وضعف التواجد الخارجي ، والمشاكل التكنولوجية التسويقية ، والمشكلات الإجرائية والقانونية في التصدير .. إلخ ... كل هذا يوضّح أهمية إعتبار التوجه للتصدير مهمة قومية ينبغي مساندة مختلف الوحدات التي تتحمل أعبائها ، ومساندتها على نحوٍ يُمكنها من المنافسة في السوق الخارجية بالإضافة إلى القدرة على الإنتاج التنافسي المستمر ، ومن هذا المعنى ينبغي متابعة آراء قادة الفكر الإداري ونتائج بحوثهم من الناحية النظرية والعملية.

تنبيـــه

* احرص علي تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الانجليزية .

* اعتمد على نفسك فى مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الانجليزية .

* يمكنك الإسهاب فى مناقشة القضايا فى حدود معلوماتك التى اكتسبتها أثناء دراستك ، واطلاعاتك الحرة فى المراجع والبحوث التنظيمية والادارية .

قضايا للمناقشة

*) " تتطلب إستراتيجية التصدير والمتطلبات الخدمية التَعرُّف علـى خصائص النظام العالمي في ضوء المتغيرات التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر ".

ناقش العبارة السابقة في ضوء التوجُّه للتصدير الذي يحظى بمكانة بارزة بين إهتمامات السياسات الإقتصادية في الدول المتقدمة والنامية سواء بسواء.

*) " يرى علماء الإدارة أن تكنولوجيا الإتصالات الدولية قد وصلت إلى درجة من التقدم غير مسبوقة ، وعلى وجه الخصوص في مجال الأقمار الصناعية ".

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً لماذا يرى العلماء أن مثل هذا الموقف سيؤدي إلى إزدياد هامشية الدول النامية في النظام العالمي الجديد بصفة عامة ، ونشاطها التصديري بصفة خاصة ؟...

*) تناول بالشرح والتعليق موضحاً .. لماذا يُعتبر الإئتمان والتأمين على الصادرات من أهم العوامل المُشجعة لِحَفْز رجال الأعمال على الإستثمار في مجال التصدير ؟... ثم وضّح رأيك الخاص فيما يتعلق بالدور الذي قامت به مصر من أجل تشجيع وتنمية الصادرات المصرية

بصفة عامة ، وتدعيم القطاع التصديري الزراعي والصناعي والتجاري والخدمي بصفة خاصة؟...

*) ناقش رأي علماء التسويق في أهمية خفض التكاليف الخدمية بصفة عامة ، وخدمات النقل بصفة خاصة ، وأثر ذلك على القدرة التنافسية في مجالات التصدير ".

*) " يرى علماء التسويق في مصر أن من أهم المشكلات التي تواجه الصادرات المصرية أن كل الدول المنافسة لديها شركات متخصصة في إعداد المحاصيل والمنتجات ومعاملتها معاملة حقلية أو ميدانية خاصة في الفرز والحفظ والتبريد والنقل والتعبئة والتغليف ".

ناقش العبارة السابقة موضحاً آثار ما تضمنته من معاني على عمليات التصدير ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بالأساليب التي يمكن من خلالها التَغَلُّبْ على هذه المشكلات ، وصولاً إلى أن يكون للمنتجات المصرية مكانها اللائق في الأسواق الخارجية.

*) " يرى علماء إدارة الجودة الشاملة في مصر أنه ينبغي إجراء بحوث ودراسات متعمقة للأسواق الأجنبية لكل سلعة تصديرية ، ووضع كل هذه البحوث والدراسات أمام المصدرين المصريين ".

علِّق على العبارة السابقة ، موضحاً لماذا يرى علماء إدارة الجودة الشاملة هذا الرأي ؟... على أن تتناول في إجابتك أيضاً ما يراه أحد علماء إدارة الجودة الشاملة في هذا الموضوع... أذكر إسمه وإسم المرجع وخُلاصة الرأي الذي يراه.

*) " من الحقائق التي أسفرت عنها الدراسات العلمية أن الإستخدامات التكنولوجية تفتح آفاقاً جديدة للتَوَجُّهْ للتصدير ، ومن هذه الحقيقة يرى علماء إدارة الجودة الشاملة في مصر أن من بين أهم المشكلات التي تواجه عملية التصدير في مصر ما تفتقد إليه من ضرورة إستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة في الإنتاج التصديري وفي عملية تسويقه ".

ناقش هذا الرأي في ضوء إفساح المجال للصادرات المصرية لإختراق الأسواق الخارجية ومواجهة المنافسة القومية ذات الإمكانات المتطورة.

*) تناول بالشرح والتعليق المشكلات الإجرائية والقانونية التي تقف عائقاً أمام نمو الصادرات المصرية.

رئيس الجمهورية يصدر قراراً بإنشاء مجلس وطني لإعتماد جهات تقييم ومنح إصدار شهادات الجودة للمنتجات

أصدر الرئيس محمد حسني مبارك قراراً برقم ٣١٢ لسنة ١٩٩٦ بإنشاء المجلس الوطني للإعتماد برئاسة المهندس سليمان رضا وزير الصناعة والثروة المعدنية.

ويتضمن القرار في مادته الأولى بإنشاء مجلس وطني لإعتماد جهات تقييم المطابقة ومنح الشهادات للمنتجات والنظم والأفراد العاملين في مجال تقييم المطابقة.

وتوضح المادة الثانية : إختصاصات المجلس وتشمل :

- وضع نظام تقييم لجهات منح الشهادات ، وإصدار شهادات الإعتماد ، ومنح الإعتماد لجهات منح الشهادات للنظم والمنتجات والأفراد أو وقفه أو إلغائه ، والمتابعة المستمرة للجهات التي إعتمادها ، والمساهمة في الإرتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها جهات منح الشهادات طبقاً للقواعد والمعايير الوطنية والدولية ، بالإضافة إلى التشجيع على تبادل الخبرة بين مختلف الجهات المعتمدة ، وتدعيم الإعتراف المتبادل بين جهات منح الشهادات العاملة بمصر ونظيراتها في الخارج والعمل على عقد إتفاقيات لهذا الغرض ، وتمثيل الدولة لدى الجهات الدولية والأجنبية المعنية بنشاط المجلس ومتابعة أعمالها والتعاون معها ، إصدار القرارات واللوائح المتعلقة بالإجراءات والمعايير الفنية للإعتماد كذا الشئون المالية والإدارية للمجلس ، ووضع نظام للنظر في التظلمات من قراراته ، كذلك البت في المنازعات المتعلقة بتفسير المعايير الفنية.

وتضمنت المادة الثالثة : يشكل المجلس برئاسة وزير الصناعة والثروة المعدنية وعضوية كل :

رئيس إدارة الفتوى المختصة بوزارة الصناعة والثروة المعدنية ورئيس هيئة التوحيد القياسي وجودة الإنتاج ، ورئيس هيئة الرقابة على الصادرات والواردات ، ورئيس مصلحة الرقابة الصناعية ، ومدير معهد التغذية ، ورئيس مركز البحوث الزراعية ، ورئيس جهاز شئون البيئة ، ورئيس المعهد القومي للمعايرة ، ورئيس الهيئة القومية للرقابة والبحوث الدوائية ، ورئيس إتحاد الصناعات المصرية ، ورئيس إتحاد الغرف التجارية ، ورئيس جمعية المهندسين المصرية ، بالإضافة إلى إثنين من الشخصيات العامة يصدر قرار بتعيينهما من وزير الصناعة والثروة المعدنية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ، وللمجلس تشكيل لجان فنية من الخبراء المختصين ، ومن بين أعضاء المجلس وغيرهم من الجهات المعنية للقيام بالأنشطة الفنية للإعتماد.

وتشمل المادة الرابعة : أن يجتمع المجلس بدعوة من رئيسه وللمجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الإستعانة بخبراتهم دون أن يكون له صوت معدود ، وتكون إجتماعات المجلس صحيحة بحضور أغلبية أعضائه وتصدر القرارات بأغلبية آراء الحاضرين ، وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس.

المادة الخامسة : تتضمن أن يصدر وزير الصناعة والثروة المعدنية قراراً بتنظيم الزمالة الفنية للمجلس للإعداد والتسجيل لأعمال المجلس ومتابعة تنفيذ قراراته.

الفهرست

فهرس الأشكال والهياكل

تم بحمد الله

رقم الإيداع : ١٥١٧٦ / ٩٩

الترقيم الدولى .I. S. B. N :
997 - 204 - 541 - 9